

Travail de bachelor 2018

Intégration de la nouvelle structure de l'ONG Eden



EDEN ONG
ORPHELINAT | ASSOCIATION

Etudiante : Sandy Hug

Professeur : Philippe Gaemperle

Remis, le 13 août 2018

« Il y a plus de joie à donner qu'à recevoir... »

Source de l'image de la page de titre : agence de communication Imedia à Lausanne

Source de la citation : présentation de l'œuvre de l'ONG Eden – janvier 2017

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

L'Organisation non gouvernementale (ONG) Eden est une association suisse qui soutient activement un orphelinat situé au Bénin. En printemps 2017, cette organisation a fusionné avec une autre association qui œuvrait aussi pour le bien-être des enfants accueillis. Ce travail a pour objectif de présenter au comité une proposition d'intégration de la nouvelle structure de l'ONG lui permettant de pérenniser ses activités humanitaires.

L'approche choisie a débuté par la réalisation du bilan des deux anciennes structures. Pour ce faire, des recherches ont permis d'établir le contexte général des associations et de l'orphelinat. Des entretiens ont été menés afin de retracer leur histoire. De plus, ces rencontres ont permis de relever les attentes de ces personnes et leurs motivations liées à la fusion. L'analyse de l'environnement de l'ONG Eden a fait ressortir des éléments qui ont permis la définition des aspects structurels et celle des fonctions opérationnelles de la nouvelle organisation.

D'après ce bilan, la structure, les activités et les fonctions de la gouvernance ont pu être analysées et réorganisées à l'aide d'outils d'analyse. Cette étude a principalement fait ressortir l'importance des valeurs, car c'est ces dernières qui motivaient les deux associations séparément et qui le feront aujourd'hui de manière unique. Tout en garantissant les fonds nécessaires au Bénin, la mise en place de la nouvelle structure doit être l'objectif prioritaire du nouveau comité.

Mots-clés : aide humanitaire, organisation non gouvernementale, gouvernance.
--

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Il y a 8 ans, j'ai eu l'occasion de participer à un voyage humanitaire au Sénégal. Ce séjour m'a fait prendre conscience de l'importance de certaines valeurs fondamentales de la vie. Je crois que l'être humain d'Occident est aujourd'hui noyé dans son confort quotidien et manque d'ouverture face aux malheurs du continent voisin. De petits gestes pour les uns peuvent avoir de fortes incidences sur le bonheur des autres. Mon 2^e voyage en Afrique fut d'autant plus enrichissant et ne fit que confirmer mes croyances et mes motivations humanitaires.

L'ONG Eden s'est engagée depuis des années à soutenir l'orphelinat « Cité d'Espoir » situé à Tokan au Bénin. Ses activités sont rythmées par le devoir d'apporter un encadrement aux enfants abandonnés, orphelins ou en situation difficile. Le Bénin et le Niger forment à eux deux la plaque tournante de l'esclavagisme d'enfants. L'état béninois est conscient de cette situation, car il mène des campagnes publicitaires contre cette pratique et sensibilise les enfants à travers les institutions, mais cela ne suffit malheureusement pas à mettre fin à ce cauchemar quotidien. L'ONG Eden, elle, s'est chargée de la mission d'améliorer les conditions de vie des enfants de la région d'Abomey-Calavi qui sont accueillis à l'orphelinat.

Conscient de ma sensibilité humanitaire, mon mandant m'a proposé de me plonger pour quelques mois au cœur de la restructuration de l'ONG Eden qui a fusionné dernièrement avec une autre association. Cet événement a donné naissance à un nouveau comité et une nouvelle dynamique. Du fait de ma formation en gestion d'entreprise, il paraissait judicieux de mettre une personne ayant ces compétences et cette indispensable humanité. De plus, mon objectivité vis-à-vis des deux associations m'a permis d'établir un bilan des deux anciennes structures ce qui a fait notamment ressortir les valeurs défendues. Seules quelques réflexions de base avaient été menées avant le début de mon mandat.

La plus-value que le mandant obtient par ce travail de bachelor est de bénéficier d'une étude globale de l'organisation s'appuyant sur les expériences des anciens et les ambitions des nouveaux membres. De plus, ce travail permet un gain de temps considérable pour le comité composé de personnes uniquement bénévoles. Une nouvelle vision sur l'association est l'opportunité pour intégrer de nouveaux aspects à l'organisation d'Eden.

Ce travail n'aurait pu être mené à bien sans le soutien d'un certain nombre de personnes qui m'ont entouré et que je tiens particulièrement à remercier :

- Le comité de l'ONG Eden qui m'a témoigné sa confiance et m'a intégrée dans leurs réflexions, notamment Messieurs Yvan et Grégoire Schmidt, président et vice-président de l'ONG, qui se sont rendus disponibles et ouverts à mon égard.
- Monsieur Philippe Gaemperle qui m'a encadré tout au long de ce projet. Son oreille attentive et son savoir en la matière ont été d'un grand soutien.
- Madame Sylvia Brocard, fondatrice de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu », pour son enthousiasme à me transmettre ses expériences et ses connaissances.
- Madame Sonya Martin Pfister, rédactrice du guide pratique « Comment gérer votre organisation sociale ou culturelle ! », qui m'a donné de son temps précieux pour me conseiller dans mon travail.
- Madame Lydwine Vaudan et Messieurs Christophe Bonvin, Raphaël Glauser et Jérôme Frasserren, pour leur collaboration.
- Enfin, je suis reconnaissante envers mes proches et mes collègues, qui d'une manière ou d'une autre, ont permis de faciliter la réalisation de ce travail. Leurs réflexions et leurs remarques constructives m'ont apporté le recul nécessaire.

Pour finir et de tout mon cœur, je remercie le révérend pasteur Ferdinand Glaglanon qui m'a accueilli dans sa famille lors de mon séjour au Bénin et qui a organisé ma rencontre avec les enfants. Merci à eux de m'avoir partagé leurs sourires et leur affection qui donnèrent toute la raison d'être de ce travail.



Figure 1 – L'auteur et les enfants de l'orphelinat
Source : Photos de l'auteur lors de son voyage au Bénin (2018)

TABLES DES MATIÈRES

Liste des figures	viii
Liste des abréviations	ix
Introduction	1
Chapitre 1 – Méthodologie	3
Chapitre 2 – État de l'art.....	4
2.1 Origine des actions humanitaires	4
2.2 Organisations non gouvernementales	4
2.2.1 Formes juridiques.....	5
2.2.2 Partenariat associatif.....	5
2.3 ONG Eden	6
2.3.1 Contexte.....	7
2.3.2 Environnement.....	8
2.4 Fusion d'associations	9
2.4.1 Structure et stratégie	10
2.4.2 Gestion des ressources humaines	11
2.4.3 Recherche de fonds	11
Chapitre 3 – Contexte.....	13
3.1 ONG Eden	13
3.1.1 Contexte historique	14
3.1.1.1 « Les amis de la Bergerie de Dieu »	14
3.1.1.2 Association Eden	16
3.1.2 Fusion	18
3.2 Centre d'accueil pour la protection de l'enfant de Tokan	19
3.2.1 République du Bénin	20
3.2.2 Contexte environnemental.....	21
3.2.3 Activités du centre d'accueil pour la protection de l'enfant.....	22
3.2.3.1 Orphelinat « Cité d'Espoir »	24
3.2.3.2 Complexe scolaire « La Bergerie de Dieu »	25
3.2.3.3 Centre de santé « Yahvé Rapha »	26
3.2.3.4 Autres activités	27
3.2.4 Gestion du centre d'accueil pour la protection de l'enfant.....	28
3.2.4.1 Conseil d'administration	28
3.2.4.2 Personnel du centre d'accueil pour la protection de l'enfant.....	30
Chapitre 4 – Environnement	31
4.1 Influences macroéconomiques	31
4.2 Micro-environnement.....	37
4.2.1 Droits de l'enfant au Bénin	38

4.2.2 Partenariat associatif	40
4.2.3 Défenseurs des droits de l'enfant	41
4.2.3.1 Organisations suisses comparables.....	41
4.2.3.2 Structures béninoises similaires.....	42
4.2.4 Parties prenantes de l'ONG Eden	43
4.2.4.1 Les parties prenantes influentes	44
4.2.4.2 Les autres parties prenantes.....	46
4.3 Bilan environnemental.....	47
Chapitre 5 – Intégration de la nouvelle structure.....	50
5.1 Stratégie de l'organisation	50
5.1.1 Stratégie de développement.....	51
5.1.2 Cadre légal.....	51
5.1.2.1 Fusion.....	52
5.1.2.2 Statut d'ONG	53
5.1.3 Propositions	53
5.1.3.1 Vision, mission et valeurs de l'organisation	54
5.1.3.2 Charte institutionnelle	60
5.1.3.3 Objectifs.....	60
5.2 Gestion des ressources humaines	63
5.2.1 Gouvernance	63
5.2.1.1 Comité	63
5.2.1.2 Assemblée générale	65
5.2.1.3 Vérificateurs de comptes.....	65
5.2.2 Propositions	65
5.2.2.1 Gestion des bénévoles.....	66
5.2.2.2 Comité	68
5.2.2.3 Outils de gestion	68
5.3 Recherche de fonds	71
5.3.1 Système de parrainage	72
5.3.2 Dons	73
5.3.3 Devenir partenaire.....	73
5.3.4 Devenir membre.....	74
5.3.5 Collecte de dons en nature.....	74
5.3.6 Propositions	75
5.3.6.1 Stratégie d'approche	75
5.3.6.2 Mécènes.....	78
5.3.6.3 Sponsoring.....	78
5.4 Gestion financière	79
5.4.1 Comptabilité	79

5.4.2 Budget	81
5.4.3 Fiscalité	81
5.4.3 Propositions	82
5.4.3.1 Budgets	82
5.4.3.2 Calendrier	83
5.5 Gestion de projets	83
5.5.1 Projets	84
5.5.2 Propositions	84
5.5.2.1 Définition du projet	85
5.5.2.2 Évaluation du projet	86
5.6 Communication	87
5.6.1 Communication interne	87
5.6.2 Communication externe	88
5.6.3 Propositions	91
5.6.3.1 Concept de communication	91
5.6.3.2 Public cible	92
5.6.3.3 Moyens de communication	92
5.6.3.4 Calendrier	94
Chapitre 6 – Recommandations	95
6.1 Recommandations environnementales	95
6.2 Recommandations structurelles	96
6.3 Recommandations fonctionnelles	98
6.3.1 Gestion des ressources humaines	98
6.3.2 Recherche de fonds	99
6.3.3 Gestion financière	101
6.3.4 Gestion de projets	102
6.3.5 Communication	103
Chapitre 7 – Limites	104
7.1 Collecte des données	104
7.2 Questionnaire quantitatif	104
7.3 Livrables	104
Chapitre 8 – Risques	105
8.1 Point de vue	105
8.2 Interprétation	105
8.3 Professionalisation	106
8.4 Décisions stratégiques	106
Conclusion	108
Références	109

Annexes	112
Annexe I : Sujet et Mandat définitif du travail de bachelor	112
Annexe II : Commentaires du jury relatifs à l'acceptation du sujet & mandat TB 2017-2018 (EE).....	117
Annexe III : Statut d'ONG de l'association EDEN	118
Annexe IV : Accord de siège entre l'association non gouvernementale suisse dénommée « Association eden » et le gouvernement de la republique du benin	119
Annexe V : Tableau et matrice des influences économiques.....	122
Annexe VI : Tableau et matrice des parties prenantes	124
Annexe VII : Liste des hypothèses du bilan environnemental	126
Annexe VIII : Guide d'entretien avec Sonya Martin Pfister du mardi 05 juin 2018.....	130
Annexe IX : Liste des projets redigee par Joseph Mehoul.....	132
Annexe X : Liste des sources qualitatives fournies sur clé usb.....	134
Annexe XI : Planning initial et ses mises à jour	135
Déclaration de l'auteur.....	137

LISTE DES FIGURES

Figure 1 – L'auteur et les enfants de l'orphelinat	iii
Figure 2 – Liens entre les différents acteurs principaux du CAPE.....	13
Figure 3 – Logo de l'ONG Eden.....	14
Figure 4 – Ancien logo de l'association Eden	16
Figure 5 – Château d'eau (gauche) et nouveaux dortoirs (droite)	18
Figure 6 – Cartographies de la situation des lieux	19
Figure 7 – Drapeau du Bénin.....	20
Figure 8 – Représentation de la structure du CAPE	23
Figure 9 – Photo des orphelins à la sortie de l'école.....	24
Figure 10 – Photo d'une classe du complexe scolaire de la Bergerie de Dieu	26
Figure 11 – Photo d'une classe du complexe scolaire de la Bergerie de Dieu	27
Figure 12 – Représentation de la composition de l'environnement.....	31
Figure 13 – Modèle PESTEL pour l'ONG Eden	32
Figure 14 – SWOT de l'ONG Eden.....	48
Figure 15 – Illustration de la stratégie d'organisation	54
Figure 16 – Pyramide de Maslow	57
Figure 17 – Modélisation des valeurs	59
Figure 18 – Photo des orphelins lors de la réception de dons (vêtements).....	75
Figure 19 – Modélisation de la constitution de la recherche de fonds	76
Figure 20 – Répartition du chiffre d'affaires 2017	80
Figure 21 – Cycle de vie d'un projet	85
Figure 22 – Modélisation de la communication interne de l'ONG Eden	88
Figure 23 – Comparaison de l'ancien et du nouveau logo de l'ONG Eden.....	89

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AEBD	: assemblée évangéliste de la Bergerie de Dieu
AG	: assemblée générale
ASVB	: association de solidarité des villages du Bénin
CAPE	: centre d'accueil pour la protection de l'enfant
CC	: code civil suisse
CDE	: convention relative aux droits de l'enfant
CEC	: collège et école de commerce (Emilie-Giroud)
CICR	: comité international de la Croix-Rouge
CFA	: communauté financière africaine
DAS	: domaine d'activités stratégique
DPI	: département de l'information
EV	: enfants vulnérables
FCS	: facteur clé à succès
LFus	: loi sur la fusion
LTVA	: loi sur la taxe sur la valeur ajoutée
OBNL	: organisation à but non lucratif
ONG	: organisation non gouvernementale
NPO	: <i>Non Profit Organisation</i> ¹
PV	: procès-verbal
RC	: registre du commerce
RH	: ressources humaines
RS	: réseaux sociaux
UNICEF	: <i>United Nations International Children's Emergency Fund</i> ²

¹ Association à but non lucratif, en français

² Fonds des Nations Unies pour l'Enfance, en français

INTRODUCTION

Au XXI^e siècle, les organisations humanitaires se multiplient. L'accès à l'information mondiale étant de plus en plus aisé, les gens se retrouvent confrontés malgré eux aux problèmes de leurs voisins intercontinentaux et ainsi souhaitent apporter leur soutien principalement de manière financière et parfois en proposant leur temps pour un séjour sur place. Néanmoins, beaucoup de gens souhaitent s'engager, mais le sentiment d'insécurité quant à l'utilisation de leurs dons par l'association choisie les retient dans leurs démarches. Ce scepticisme en reste compréhensible puisque ce sont les mêmes canaux de communication que chacun prend connaissance de la misère des autres et de toutes les problématiques liées. *Du point de vue de l'organisation non gouvernementale (ONG) Eden, quel modèle stratégique et surtout quelles actions doivent être adoptées pour rassurer les gens des transactions bancaires ou du correct traitement des dons matériels ? Quels moyens de communication utilisés et appropriés pour se positionner comme une association fiable ?*

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Aujourd'hui, toute cette stratégie est à remettre en place puisque l'ONG Eden est constituée de membres provenant de deux associations différentes et donc de deux structures basées sur chacune une stratégie propre à elle-même. D'une part, il y avait l'association Eden³ qui finançait les infrastructures de l'orphelinat « Cité d'Espoir ». D'autre part, l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » s'est axé plus sur les orphelins et le financement de leurs besoins tels que manger, s'habiller et se scolariser.

OBJECTIFS DU TRAVAIL

Cette étude a pour objectif d'apporter une proposition concrète d'intégration pour la nouvelle organisation. Pour ce faire, dans un premier temps, un bilan des deux anciennes organisations avant leur fusion est établi et une analyse de l'environnement dans lequel elle évolue complète ce bilan. Cette première étape permet ensuite de déterminer les nouveaux fondements de l'ONG Eden soit la vision, la mission et les objectifs.

Dans un deuxième temps, une fois en possession de ces informations, les aspects structurels du mode de gestion de la nouvelle organisation, ainsi que les fonctions de la gouvernance peuvent être définis. Il est possible alors d'établir un modèle de la manière la

³ Son nom officiel est ONG Association Eden. Dans le but de ne pas confondre l'ONG Eden actuelle et son ancienne structure avant la fusion avec l'association « les amis de la Bergerie de Dieu », Eden sera nommée « ONG Eden » pour faire référence à la structure actuelle et « association Eden » pour sa forme avant la fusion.

plus optimale qu'il soit pour la nouvelle gouvernance. Les différentes analyses effectuées pour obtenir les informations énoncées permettront de lister les recommandations, les limites et les risques à prendre en compte pour l'application de cette approche.

En revanche, la mise en place effective des différentes démarches proposées n'est pas comprise dans ce mandat.

PROBLÉMATIQUE

La problématique traitée principalement dans ce rapport se résume en la question suivante :

Quelle gouvernance peut convenir à la réalisation de cette intégration comprenant des aspects organisationnels et financiers ?

La gouvernance étant le pilier du bon fonctionnement d'une association, elle se doit d'être fiable et organisée. C'est elle qui est chargée par ses fonctions de gérer les membres et la bonne communication avec eux, de rechercher les fonds nécessaires à ses activités, d'évaluer la pertinence des projets, leurs conditions pour la mise en place et leur suivi. De plus, elle se doit d'entretenir l'image de l'association et de communiquer à son sujet afin de susciter l'intérêt des potentiels membres. Tous ses aspects doivent être cohérents et développés de manière à garantir la pérennité de l'association. Ce dernier point est le but impératif et soutenu par les nouvelles personnes en place.

CHAPITRE 1 – MÉTHODOLOGIE

Le mandant a émis le souhait que cette étude s'appuie tout au long du mandat sur un guide pratique de management qui a été rédigé notamment pour ce type d'organisation. Ainsi, chaque point d'analyse se reporte à un chapitre de ce document ce qui a permis de traiter les points en fonction d'une chronologie logique.

Afin de répondre à la question de recherche, les méthodes suivantes ont été programmées :

- *Une étude documentaire afin de collecter les données utiles aux analyses énoncées*
La collecte des données pour la rédaction de ce travail s'est effectuée dans un premier temps par une lecture attentive de différents ouvrages traitant le thème de la recherche. Ensuite, la prise de connaissance des documents internes existants au sujet des deux associations a permis d'approfondir le contexte de l'étude.
- *Une étude qualitative pour compléter les données propres à l'ONG Eden⁴*
La 2^e partie a été rythmée par des entretiens avec des personnes clés principalement lors de la fusion des associations et également avec l'une des fondatrices d'une des associations. Chaque guide d'entretien a été personnalisé d'après la personne à questionner selon les fonctions tenues par cette dernière. Cette étape permet de cerner au mieux le cadre de la problématique établie et d'envisager les perspectives futures.
- *La visite de l'orphelinat soutenu par l'ONG Eden et des entretiens avec les personnes de référence sur place*
Durant cette période de recherche, un séjour au Bénin a été organisé dans le but de prendre conscience de la réalité de la vie à l'orphelinat tant dans ces infrastructures que dans son environnement et encadrement. Quelques entretiens ou rencontres avec les personnes de contact sur place ont pu préciser les opinions suisses et amener de nouveaux aspects. Un feed-back à la suite de la fusion des deux associations suisses a pu être donné grâce à ces échanges.
- *Les analyses des données actuelles*
Pour arriver aux livrables mentionnés dans l'introduction, il a fallu analyser toutes les informations récoltées à l'aide d'outils qui ont permis de démontrer que les principes actuels n'étaient plus suffisants.
- *Les hypothèses et propositions*
Les propositions paraissant les plus adaptées et le mieux en adéquation ont été retenues et présentées sur la base de certaines hypothèses.

⁴ Les différents entretiens menés sont listés en annexe X et disponibles sur la clé USB fournie avec ce document.

CHAPITRE 2 – ÉTAT DE L'ART

2.1 ORIGINE DES ACTIONS HUMANITAIRES

Les mouvements solidaires sont issus de religion. Les populations chrétiennes ont commencé à aider les plus démunis. Les premières actions humanitaires furent lancées lors d'événements naturels qui affaiblissaient les villes ou les guerres qui les détruisaient. D'ailleurs, le 1^{er} réseau humanitaire, le Comité international de la Croix-Rouge (CICR), est né en Suisse dans le but d'aider les blessés de guerre (Comité international de la Croix-Rouge, s.d.). Lors de la 2^e guerre mondiale, une vague de création d'ONG surgit tout comme dans les années 80 lorsque la famine et les maladies s'intensifiaient (Ritimo, s.d.). Aujourd'hui, il existe plus de 10 millions d'ONG dans le monde qui œuvrent dans le but de conserver et protéger les droits de l'Homme (Vigouroux, 1999).

2.2 ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES

La notion d'ONG a été établie par les Nations Unies (ONU) dans le but de rendre ces organisations indépendantes de l'État auxquelles elles sont rattachées et d'entretenir avec celles-ci d'authentiques relations. Le Département de l'information (DPI) de l'ONU définit une ONG comme un groupement de personnes volontaires organisé au niveau local, national ou international pour répondre à des questions d'intérêt général par des actions (DPI - ONG, s.d.). L'organisation doit répondre aux critères suivants avant d'être reconnue par l'ONU comme organisations indépendantes de l'État (Mandat international, 1997-2018) (Leroux, 2010) :

- 1) L'organisation est structurée sous une forme juridique reconnue et avec des statuts conformément établis.
- 2) Des personnes physiques ou morales créent l'organisation en question pour la rendre indépendante de l'État.
- 3) Ses organes décisionnels restent indépendants des autorités gouvernementales.
- 4) Les buts de l'organisation sont d'intérêt public et non lucratifs, c'est-à-dire sans activité orientée vers la réalisation d'un bénéfice (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 18).

L'association Eden est enregistrée au répertoire des ONG de la Chancellerie d'Etat de la République et Canton de Genève⁵. Elle a hérité de ce statut d'ONG en remplissant les conditions de signature d'un accord de siège par une ONG étrangère établie dans la Convention européenne sur la reconnaissance de la Personnalité légale des organisations

⁵ L'attestation officielle de ce statut d'ONG est à découvrir en annexe III de ce document.

non gouvernementales internationales du Conseil de l'Europe dont la Suisse est ratifiée (Conseil de l'Europe, 2018). Ces conditions complètent les conditions standard présentées ci-dessus.

Les exigences suisses relatives au management des organisations à but non lucratif ont pris une certaine ampleur depuis l'admission de la Suisse comme Etat membre de l'ONU (Département fédéral des affaires étrangères, 2002). En effet, il n'existe pas de critère de classement pour une ONG ou une loi impérative à suivre, la loi suisse est souple et non formelle dans ce domaine (Leroux, 2010). Juridiquement, une organisation peut être définie comme non gouvernementale du moment qu'elle suit un intérêt public, que son financement provient de fonds privés. Ainsi, les méthodes de conduire une ONG peuvent être très variées (Vigouroux, 1999).

2.2.1 Formes juridiques

En Suisse, une ONG a deux formes juridiques possibles qui sont définies par le Code civil suisse (CC) (Confédération suisse, 1907) :

- L'association, d'après les articles 60 et suivants
- La fondation, d'après les articles 80 et suivants.

Généralement, les ONG sont constituées sous la forme d'association telle qu'il en est le cas avec l'ONG Eden qui est une organisation à but non lucratif (OBNL) créée par plus de deux personnes membres. Elle est dotée de statuts et d'organes qui lui donne une personnalité juridique valable pour la conduite de ses activités. Son enregistrement ne nécessite pas l'accord préalable des autorités publiques et les membres ne détiennent aucune responsabilité personnelle à l'égard des tiers (Centre d'accueil - Genève International, 2009-2018) (Mandat international, 1997-2018) (Leroux, 2010).

2.2.2 Partenariat associatif

Ce sujet a peu été traité. Néanmoins, un guide français a été élaboré pour la collaboration entre associations grâce à une enquête auprès de dirigeants d'associations. Ce document présente les principes de base du partenariat associatif. En premier lieu, il est nécessaire de définir clairement le périmètre du partenariat puisque ce dernier réunit deux entités au minimum qui opèrent chacune de leur côté pour un but commun. Bien que la proximité géographique facilite les échanges, ce sont des enjeux locaux qui réunissent les deux partenaires qui ont les mêmes activités ou qui peuvent être complémentaires dans leurs actions. Les acteurs de la coopération ne se résument pas aux deux entités susmentionnées,

mais aussi à toutes les parties prenantes gravitant autour de la raison d'être des organisations.
(Direction des relations à la population, 2016)

Ce guide définit les conditions de réussite d'une coopération d'après plusieurs témoignages. Les principales qui ont été retenues sont les suivantes (Service Proj'aide - Direction des relations à la population, 2016, p. 13) :

- avoir l'envie de travailler ensemble
- se connaître suffisamment pour garantir une relation saine
- s'organiser de manière adéquate pour les deux entités
- trouver des moyens pour mener à bien un projet coopératif.

L'ONG collabore étroitement avec une ONG béninoise et se doit ainsi d'assurer un partenariat associatif intercontinental sain afin de garantir la solvabilité de ses activités en Suisse.

2.3 ONG EDEN

Les deux associations composant l'ONG Eden aujourd'hui ont évolué parallèlement depuis des années en collaboration avec l'ONG béninoise la Bergerie de Dieu. Ainsi, une étude des documents utilisés et rédigés jusqu'à aujourd'hui permet de pouvoir poser le contexte de l'étude au cœur de ce travail et d'analyser l'environnement dans lequel les associations se sont développées pour en arriver jusqu'à leur fusion. D'après cette base documentaire, complétée par une étude qualitative, une proposition de nouvelle structure est possible en reprenant certains des éléments en fonction jusqu'à ce jour.

Ci-dessous, une liste non exhaustive des documents recueilli et servant à comprendre en partie le contexte des activités de l'ONG Eden :

- Les statuts de l'association Eden
- Les comptes de l'association ONG Eden du 01.01.2017 au 31.12.2017
- Le Grand Livre des comptes de l'association ONG Eden de 2004 à 2016
- Le Bilan des comptes de l'association ONG Eden de 2010 à 2016
- Présentation de l'œuvre de l'association ONG Eden – juin 2014
- Présentation de l'œuvre de l'association ONG Eden – janvier 2017
- Le site internet de l'ONG Eden (ONG Eden, 2018)
- Procès-verbal de l'assemblée générale du 09 mai 2017 de l'association ONG Eden
- Assemblée générale du 09 mai 2017 de l'association ONG Eden (Présentation PPT)
- Ordre du jour de l'assemblée générale du 08 mai 2018 de l'association ONG Eden

- Liste du suivi des tâches discutées pour l'orphelinat établie en mars 2018 par Yvan Schmidt
- Réponses de Ferdinand Glaglanon pour le suivi des tâches envoyé par Yvan Schmidt
- Les statuts de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu »
- L'extrait du compte bancaire de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » du 01.01.2017 au 31.12.2017
- Les statuts de l'ONG la Bergerie de Dieu
- Rapport d'activités 2015 de l'orphelinat « Cité d'Espoir » de l'ONG la Bergerie de Dieu
- Rapport d'activités 2016 de l'orphelinat « Cité d'Espoir » de l'ONG la Bergerie de Dieu (ONG Bergerie de Dieu, 2017)
- Rapport d'activités 2017 de l'orphelinat « Cité d'Espoir » de l'ONG la Bergerie de Dieu (ONG Bergerie de Dieu, 2018)
- Un dossier sur le personnel spécial à engager rédigé par un employé de l'orphelinat « Cité d'Espoir » pour l'ONG la Bergerie de Dieu.

2.3.1 Contexte

La République du Bénin a été étudiée afin de comprendre dans quel contexte culturel, politique et économique se trouve l'orphelinat soutenu par l'ONG Eden. Il existe beaucoup d'ouvrages sur ce pays. Une sélection a dû être effectuée pour s'inspirer des sources les plus complètes, mais regroupant les informations générales et utiles :

- *Petit futé Bénin 2017* (Auzias, et al., 2016)
- *Le Bénin, les hommes et leur milieu* (Passot, 2016)
- Le site internet de la présidence de la République du Bénin (présidence.bj, 2018)

Pour préciser le contexte précis dans lequel travaille l'ONG Eden sur le terrain, soit à l'orphelinat, des recherches ont été effectuées sur la problématique de l'esclavagisme d'enfants du Bénin. Ces enfants sont localisés principalement au marché de Dantokpa à Cotonou (Afreak ; Bénin on web, 2017). Des reportages ont été tournés dénonçant les victimes de cette tradition béninoise (France Télévision, 2017) (Lainé, 2004). Un grand nombre de sources existe sur ce sujet depuis que cette problématique a été découverte et dévoilée aux yeux du monde.

L'État béninois porte donc une très grande attention à la situation de tous les enfants, mais en particulier à la situation des enfants vulnérables (EV) en difficulté. C'est pourquoi il a été créé des ministres spécifiques pour la famille, les affaires sociales, la solidarité nationale et des handicapés et personnes du troisième âge. De même, il existe au niveau des institutions

républicaines : la Brigade de protection des mineurs, les Centres de promotions sociales, les centres d'écoute et de conseil et les services sociaux de base. La Société Civile n'est pas restée en marge de cette volonté et cette solidarité à l'endroit des enfants et personnes vulnérables. Aussi, sur tout le territoire national, des orphelinats, des foyers de jeunes des centres d'apprentissage et autres ont été créés pour essayer de remédier à cette problématique. Les centres d'accueil, de transit ne disposent pas toujours des moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour la réalisation des droits des enfants et l'accomplissement de leurs devoirs (ONG Bergerie de Dieu, 2017).

2.3.2 Environnement

Pour l'analyse de l'environnement, notamment le modèle PESTEL regroupant les influences macroéconomiques ou encore le modèle de l'analyse des parties prenantes, l'ouvrage suivant a été utilisé : « Stratégique » (Johnson, et al., 2014). D'après la première analyse, il en est ressorti que les autorités gouvernementales suisses et béninoises coopéraient afin d'améliorer la situation générale de la République du Bénin. Cet échange entre ces deux pays repose sur des accords régulièrement signés (Confédération Suisse, 2017) (Département fédéral des affaires étrangères, 2017), mais principalement sur une « Stratégie de coopération suisse au Bénin » (Département fédéral des affaires étrangères, 2002). D'ailleurs, des communiqués de presse provenant de la Confédération suisse expliquent les dernières actualités de ces échanges, notamment la venue du président de la République du Bénin en Suisse (Confédération suisse, 2018) (Direction du développement et de la coopération, 2018).

La protection des enfants en situation de vulnérabilité constitue un défi dans le processus d'accueil et de prise en charge intégrale de développement personnel et d'épanouissement total de l'enfant. Depuis quelques années, les *United Nations International Children's Emergency Fund* (UNICEF) a pris à cœur cette situation des enfants esclaves et se bat pour les droits de l'enfant en établissant des programmes de campagnes de sensibilisation et d'actions sociales en collaboration avec le Gouvernement béninois (Comité suisse pour UNICEF) (UNICEF Suisse, 2018) (UNICEF, 2013) (UNICEF, s.d.). Cette documentation a été la première source pour analyser le domaine d'activités stratégique (DAS) de l'ONG Eden. En outre, des détails sur le cadre légal ont solidifié les connaissances et informations obtenues :

- *La défense des droits de l'homme* (Conseil de l'Europe, 1950)
- *La Convention défense des droits de l'enfant* (Le Conseil fédéral, 2018)
- *La Charte africaine des droits et du bien-être de l'enfant* (Organisation de l'unité africaine, 1990)

Une loi précise notamment les obligations du Conseil d'administration de l'ONG la Bergerie de Dieu pour le bon fonctionnement de l'orphelinat et les qualifications de leurs employés :

- *Les normes et standards applicables aux centres d'accueil et de protection d'enfants en République du Bénin* (République du Bénin, 2016)

Par ailleurs, des informations sur des associations béninoises similaires, ainsi que des groupements européens, ont été récupérées à des fins de comparaison, mais également pour connaître ce qu'il se fait sur le marché. Différents aspects structurels et fonctionnels ont été analysés dans les associations suivantes : l'Association de solidarité des villages du Bénin (ASVB) (ASVB, 2013), l'association des Enfants des Collines (Association Enfants des Collines, 2017), l'association Saint-Camille (Association Saint-Camille, 2016), les Sœurs Salésiennes de Don Bosco (Salesiane Don Bosco Benin, 2016) (Baraque SOS Vidomegon, 2016), le Collège et l'École de Commerce Emilie-Giroud (CEC Emilie-Giroud, 2018), l'association humanitaire Comité Tiers Monde Isigny Carentan (Comité Tiers Monde, 2012), les petites sœurs des pauvres (Petites soeurs des pauvres au service des personnes âgées, 2018) et l'ONG Ville Refuge (ONG Ville Refuge, s.d.). Deux réseaux d'associations ont complété ces exemples : FEDERESO (FEDERESO, s.d.) et Ritimo (Ritimo, s.d.).

2.4 FUSION D'ASSOCIATIONS

Le cadre dans lequel a pris acte la fusion des associations a été étudié dans un premier temps d'un point de vue légal, c'est-à-dire par la « Loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine » (Chancellerie fédérale suisse (CPO), 2004), et complété par un ouvrage sur les thèmes de la coopération et fusion d'entreprises (Chenaux, et al., 2005).

Le renouvellement de la structure de l'ONG Eden a été analysé dans ce contexte de fusion en apportant un point d'honneur au rôle de la gouvernance avec le livre intitulé « Le rôle du conseil d'administration lors des fusions et acquisitions - Une approche systématique » (Bahar, 2004). Bien qu'il traite du rôle d'un conseil d'administration au sein d'une entreprise, plusieurs caractéristiques des membres d'un conseil sont assimilables à ceux d'une association à la différence près du but de réaliser ou non un bénéfice.

2.4.1 Structure et stratégie

À la suite d'une fusion, une restructuration est nécessaire pour établir de quelle manière il est possible d'organiser la nouvelle structure afin d'assurer son bon fonctionnement et pérenniser ses activités. CAGI propose quatre références dans le domaine associatif (Centre d'accueil - Genève International, 2009-2018) :

- Le guide proposé par le mandant et servant de fil conducteur est énoncé pour la gestion d'une organisation sociale, culturelle ou sportive. Il traite chaque thème fondamental participant au succès d'une association (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017)⁶.
- Des questions clés pour éclaircir les idées du groupe, développer les projets s'attachant et maximiser l'impact des activités ont été répertoriées (Virginie, et al., Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser, 2015).
- Une association « bénévolat-Vaud » a été créée pour venir en aide aux associations dans leur création, leur développement ou leur transfert. Ses activités sont menées sous deux axes distincts. Le 1^{er} regroupe des bénévoles s'associant pour l'entraide et l'intégration sociale de personnes volontaires pour un engagement bénévole. À travers le 2^e axe, le but est d'améliorer les conditions d'associations actives par le biais de conseils et de formations organisées (bénévolat-Vaud, 2011).
- Vitamine B offre aux associations une plateforme d'informations, de conseils et de formation continue pour gérer une association (vitamine B, s.d.).

Dans le cas de l'ONG Eden, l'enjeu est le transfert d'une association avec une autre association. Cette fusion, soit ce regroupement de deux entités sous une même enseigne demande une révision de la structure actuelle. Cette restructuration doit reprendre chaque fondement qui a fait une entité et l'autre afin de réunir les membres sous des valeurs et actions communes. Les points à traiter dans une telle situation se rapprochent fortement de ceux effectués lors de la création d'une association. Ainsi, il y a du sens à utiliser les références listées ci-dessus afin d'établir une proposition d'intégration intéressante pour la nouvelle structure d'Eden. L'ouvrage « Comment créer et animer une association » (Collaud, 2009) a apporté des éléments complémentaires à ces premières recherches.

Les références précitées offrent de multiples possibilités de solutions dans les domaines composant une association. Pour ce faire, beaucoup d'associations sont utilisées à titre d'exemples pour illustrer la méthode énoncée. Ces illustrations sont des sources d'inspiration et permettent de comprendre comment les ONG sont structurées dans d'autres organisations.

⁶ En date du 5 juin 2018, l'auteur a pu s'entretenir avec Sonya Martin Pfister, experte dans le domaine, afin de recourir à ces compétences et connaissance dans le domaine. Tel que présenté en annexe VIII de ce rapport, il a été possible d'aborder le sujet de travail dans sa globalité ainsi que les thématiques plus sensibles.

Lors de ces recherches, les chartes institutionnelles des associations ont permis rapidement de pouvoir comprendre les motivations de l'association et de les filtrer ainsi selon leur proximité avec l'ONG Eden ou simplement leur utilité dans le cadre d'une analyse plus poussée. Au vu de l'utilité de ces chartes, une étude a été menée pour approfondir le sujet (Bien commun & Charte de la Terre, 2015) et un exemple type retenu, la charte de l'organisation « Equilibre Formation » (Equilibre Formation, 2014).

De manière générale, le dictionnaire en ligne « Larousse » (Editions Larousse, s.d.) a été utilisé à plusieurs reprises pour obtenir la définition exacte de certains termes, notamment en ce qui concerne les valeurs puisque ce sont des mots à grande signification pour l'établissement de la stratégie de l'organisation.

2.4.2 Gestion des ressources humaines

En plus des exemples énoncés précédemment, la littérature suivante propose des modèles et méthodes théoriques liés aux différentes catégories de ressources humaines (RH). Néanmoins, ce sont principalement les groupes clés constituant la gouvernance d'une structure qui intéressent ce travail :

- *Guide du dirigeant d'association* (Bardout & Ruchaud, 1995)
- *Délégation de compétences et répartition des tâches au sein du conseil d'administration - Rôles du conseil d'administration, de ses comités et de l'assemblée générale* (Bastian, 2010)

2.4.3 Recherche de fonds

En Suisse, il existe un code incontournable pour la recherche de fonds : le Swiss *Non profit organisation*-Code (NPO). Une association a le choix de se soumettre au service suisse, nommé Zewo, qui a la capacité de certifier les organisations d'utilité publique collectant des dons. La Zewo met au centre de ses interventions la confiance que la société peut donner aux œuvres de bienfaisance dirigeant ses activités pour le bien commun. Les exigences du Swiss NPO-Code sont résumées en 21 normes formant le règlement Zewo (Fondation Zewo, s.d.). En s'engageant à respecter ces normes, une organisation obtient le label de qualité Zewo ce qui permet de gagner la confiance des potentiels donateurs. (Fondation Zewo, s.d.)

Les méthodes de recherche de fonds sont variées. En revanche, il en existe quelques-unes qui restent des méthodes clés dans le monde associatif :

- Les dons en espèces ou en nature
- Les cotisations membres
- Le parrainage
- Le partenariat
- Les legs.

Il reste encore à voir la manière de collecter ces dons. Une association à la recherche de fonds se doit de pouvoir exploiter toutes les pistes possibles correspondant à ses compétences : collecter sur le Net ou dans la rue, envoyer des courriers ou créer des événements de collecte.

De plus, les différents documents énoncés dans les chapitres précédents proposent souvent de se référer à des associations « exemples » pour voir les différentes méthodes possibles de collecte de dons et d'éventuellement s'en inspirer. D'une part, la fondation Zewo a listé dans son magazine 2017 les œuvres auxquelles les Suisses avaient tendance à faire des dons (Swissfundraising und Zewo, 2017). Ces dernières peuvent être de parfaits exemples pour l'ONG Eden hormis les éléments liés à la taille et au fonctionnement afin de comprendre les caractéristiques des donateurs suisses représentant le public cible principal de l'ONG Eden ce qui permet d'ajuster la stratégie de communication (Khün & Pasquier, 1999). D'autre part, Zewo est aussi une référence pour les personnes voulant faire des dons. Plusieurs sortes de dons sont possibles pour répondre à ce souhait de devenir donateur :

- Donner de son argent par internet, prélèvement automatique, SMS ou en cash
- Faire des dons en nature
- Donner de son temps.

CHAPITRE 3 – CONTEXTE

Depuis le printemps 2017, l'ONG « Eden » regroupe deux associations suisses distinctes, « les amis de la Bergerie de Dieu » et l'association Eden, qui ont décidé d'unir leurs forces vers le même objectif. Toutes deux ont été fondées dans le but de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des enfants béninois orphelins, abandonnés ou en situation difficile, nommés EV. De manière concrète, elles soutiennent un centre d'accueil pour la protection de l'enfant (CAPE) situé dans la région de Cotonou et propriété de l'ONG béninoise la Bergerie de Dieu. Cette structure offre aux EV une prise en charge quotidienne dans un orphelinat, une éducation scolaire et des soins de santé primaires. La gestion globale de ce centre est assurée par du personnel engagé par le conseil d'administration de l'orphelinat issu de la Bergerie de Dieu. Ce comité coordonne les activités de l'ONG Eden et celle du CAPE.

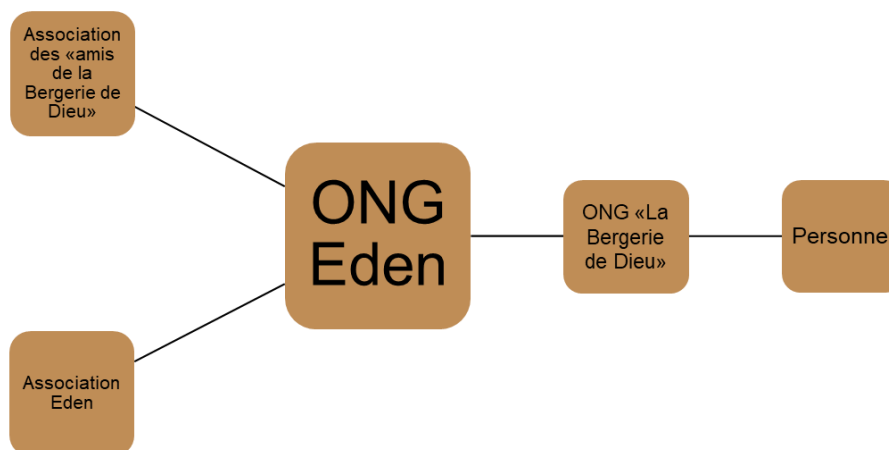


Figure 2 – Liens entre les différents acteurs principaux du CAPE
 Source : Données récoltées par l'auteur

3.1 ONG EDEN

L'association Eden est reconnue comme ONG tant par les autorités suisses que béninoises⁷. Son siège social se trouve au Petit Lancy dans le canton de Genève (ONG Eden, 2018). L'ONG Eden est relativement petite puisqu'elle réunit 25 membres, dont une dizaine de parrains provenant de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu »⁸.

⁷ L'attestation officielle de ce statut se trouve en annexe III et l'accord de siège délivré par le Gouvernement du Bénin en annexe IV.

⁸ Ce nombre est un chiffre arrondi. Les anciens membres des deux organisations ont été contactés afin d'obtenir leur aval quant à leur figuration dans la base de données de la nouvelle structure afin de respecter la loi sur la protection des données. À ce jour, tous n'ont pas encore répondu formellement à cette démarche.

Ces membres contribuent de manière exclusivement volontaire au bon fonctionnement et au développement des activités de l'association. Ils se mobilisent pour trouver les RH, financières et techniques et entrepreneuriales nécessaires à la réalisation des projets établis afin de remplir leur mission d'aide aux EV du Bénin.



Figure 3 – Logo de l'ONG Eden
 Source : Agence de communication Imedia

Aujourd'hui, le 1^{er} moyen de récolte est la collecte de dons qui permettent de financer les infrastructures du CAPE. Le 2^e système correspond à des mensualités versées par des parrains. La somme de ces mensualités répond aux besoins quotidiens des orphelins accueillis à l'orphelinat. Cela fait de l'ONG Eden le principal bailleur de fonds pour le CAPE.

De plus, les RH présentes au sein de l'ONG amènent un savoir-faire et des connaissances utiles à l'orphelinat dans la gestion et l'organisation des divers aspects structurels tels que l'accès à l'éducation ou l'assistance médicale pour les orphelins. Elle contribue ainsi à la création d'emplois au Bénin en soutenant le développement la structure (ONG Eden, 2018).

3.1.1 Contexte historique

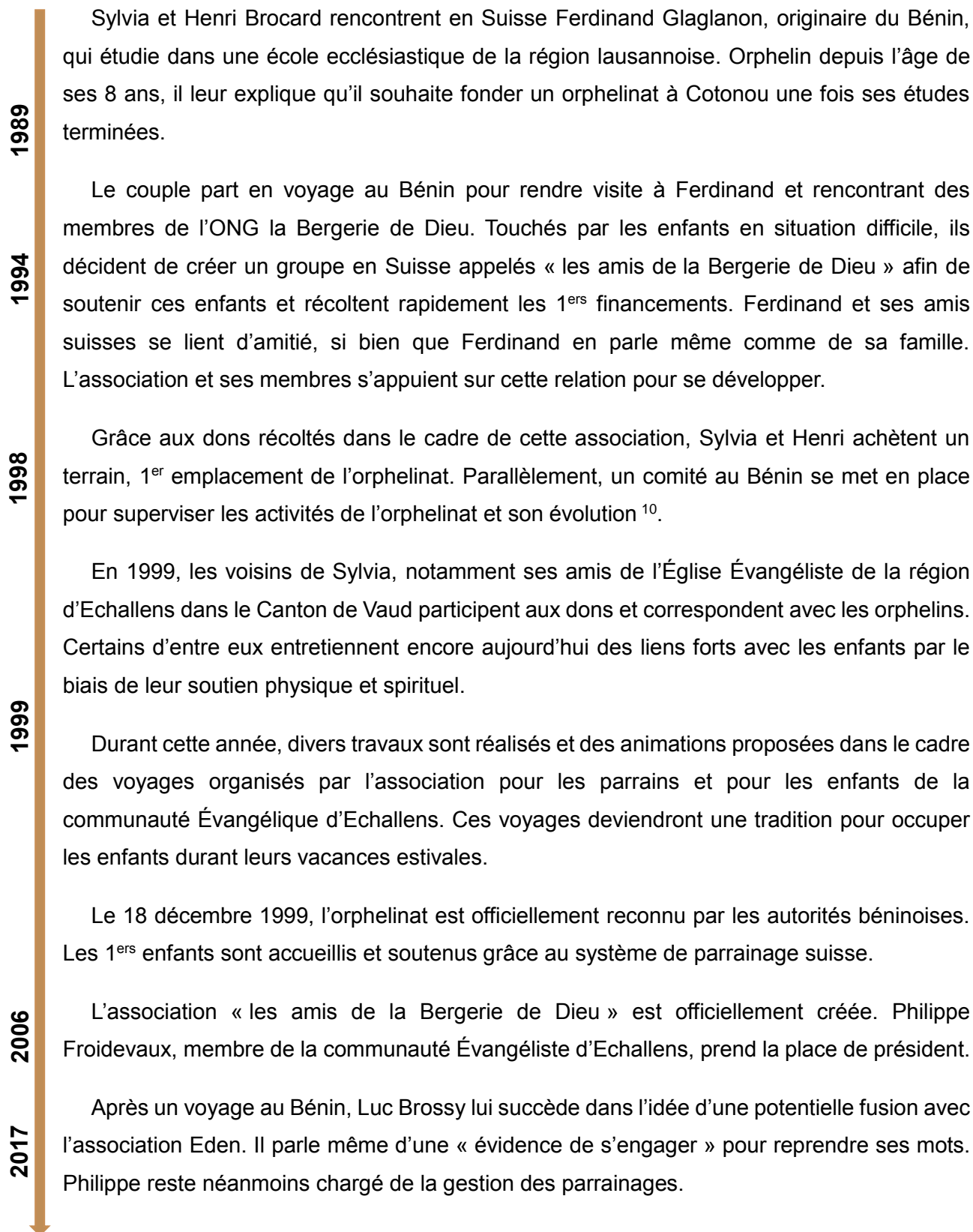
Comme énoncé ci-dessus, l'ONG Eden est composée de deux associations distinctes. Dans ce chapitre, l'historique de ces dernières est présenté jusqu'au moment de leur fusion afin de comprendre les démarches entamées depuis leur création qui ont activement soutenu la fondation de l'orphelinat.

3.1.1.1 « Les amis de la Bergerie de Dieu »

- **Généralités**

C'est à l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » que revient la mise en place du système de parrainage des orphelins du CAPE. Cette activité est caractérisée par une dimension humaine en mettant en contact par correspondance un parrain d'origine suisse avec un enfant béninois recueilli à l'orphelinat. Parallèlement, ce parrain participe financièrement à l'encadrement de l'enfant par le versement mensuel en faveur de l'orphelinat.

- *Chronologie*⁹



⁹ L'auteur s'est appuyé sur les divers entretiens ou réunions auxquelles elle a pu participer pour établir la chronologie présentée (cf. annexe X). Les informations du site internet ont permis de compléter certains événements (ONG Eden, 2018).

¹⁰ Ce comité deviendra plus tard le conseil d'administration du CAPE présenté au point 3.2.4.1.

L'association est dissoute puisqu'elle est reprise par l'ONG Eden en une entité unique. Luc gère donc la fusion comme vice-président de la nouvelle structure et se retire ensuite en 2018.

3.1.1.2 Association Eden

- **Généralités**

L'association Eden base ses activités sur la réalisation de projets concernant les infrastructures afin d'améliorer le bien-être et le confort des enfants au sein de l'orphelinat. Ces travaux sont rendus possibles grâce à des dons en espèces faits par des personnes ou des entreprises.

Néanmoins, les dons sont également perçus en nature (petite bureautique, vêtements, matériel scolaire et médical, etc.) grâce à des récoltes organisées en Suisse et sont envoyés régulièrement par fret maritime¹¹.



Figure 4 – Ancien logo de l'association Eden

Source : Présentation de l'œuvre de l'association Eden

« Avant de naître sous la forme d'une association, Eden a commencé par un voyage, une rencontre, puis des liens qui se sont renforcés au fil du temps. » Yvonne Schmidt.

- **Chronologie¹²**

Yvan Schmidt, tout comme les fondateurs de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu », a rencontré Ferdinand en Suisse lors d'un stage dans le cadre de leur école d'évangélisation dans le Canton de Neuchâtel. Enthousiasmé par le personnage et sa vision, il le présente à ses parents, Yvonne et Silvio Schmidt, qui sont touchés par le fait qu'un homme lui-même vivant dans des conditions modestes veuille aider les plus démunis. Lorsque ce dernier retourne dans son pays d'origine, ils décident de lui rendre visite au Bénin et découvrent le CAPE de Tokan. A la suite de ce voyage, ils décident de s'engager pour le bien des orphelins et entreprennent en Suisse certaines actions telles que des collectes d'objets d'occasion, des ventes-brocantes, divers envois de matériel et même de véhicules. En parallèle, des dons en espèces permettent l'agrandissement des infrastructures.

Un gros investissement permet d'agrandir en 2002 la surface de l'orphelinat grâce à l'achat d'un terrain de 1'000 m². Les enfants ont à présent un grand espace extérieur pour s'adonner à des activités tout en restant dans l'enceinte du centre. De plus, l'eau potable du centre est

¹¹ Avant son voyage, l'auteur a organisé une récolte auprès de ses proches. Une partie des dons reçus a pu être distribué directement aux enfants lors de la visite à l'orphelinat. Le solde des dons a été amené au container de l'ONG à Aigle avec Jérôme Frasseren, chargé de la maintenance du container (cf. entretien en annexe X).

¹² L'auteur s'est appuyé sur les entretiens ou réunions auxquelles elle a pu participer pour établir la chronologie présentée (cf. annexe X) ainsi que sur le document « Présentation de l'œuvre de l'ONG association Eden » (2017). Les informations du site internet ont permis de compléter certains événements (ONG Eden, 2018).

pompée depuis la nappe phréatique qui se trouve directement sous l'emplacement.

2004

Le 31 mars 2004, Eden devient officiellement une association. Son activité principale se résume à la récolte de dons en espèces ou en nature. Parallèlement, elle organise des ventes sur un stand de brocante dans le but de récolter les fonds pour le paiement des envois de containers.

2006

« Le 20 février 2006, la chancellerie d'Etat de la République et du canton de Genève atteste auprès des autorités béninoises de la bonne foi de l'ONG Eden et de ses respectueuses conditions »¹³, extrait de la Présentation de l'œuvre de l'association ONG Eden (2017).

Une cuisine avec des réchauds à gaz est construite ainsi qu'un puisard pour les eaux usées.

2007

Les dons permettent le lancement du projet d'un château d'eau, pour pallier aux fréquentes coupures d'électricité ce qui n'alimente pas la pompe à eau. Ce château d'eau d'une capacité de 27'000 litres dessert la totalité du CAPE (ONG Bergerie de Dieu, 2018).

2008

Les autorités béninoises signent l'accord du statut d'organisation non gouvernementale (ONG) pour l'association Eden qui est dispensée de droits de douane¹⁴. Entre autres avantages, cette économie réduit les frais de fonctionnement à un niveau très faible et permet d'investir ces montants de manière plus directe dans le CAPE.

2009-2010

La porcherie est détruite pour des raisons d'hygiène et de nouveaux locaux sont construits à la place, notamment un nouveau bâtiment de dortoirs sur trois étages afin de répondre à la demande de placement de nouveaux orphelins. L'ONG Eden finance l'infrastructure et envoie par container des lits superposés et du mobilier pour ces nouveaux dortoirs. De plus, des panneaux solaires sont installés sur le toit de cette bâtisse ce qui permet par la même occasion de fiabiliser le réseau électrique principal des infrastructures.

¹³ Cf. annexe III.

¹⁴ Cf. annexe IV.



Figure 5 – Château d'eau (gauche) et nouveaux dortoirs (droite)
 Source : Photos de l'auteur de son voyage au Bénin (2018)

2016

Yvan Schmidt, fils d'Yvonne, reprend la présidence de l'association pour lui redonner un nouvel élan au vu du manque de dynamisme des dernières années. Ses objectifs sont clairs : qualité de l'écolage, augmentation de la capacité économique, réduction du nombre d'enfants¹⁵. Il prend les choses en main avec de multiples échanges avec Luc Brossy, président de l'association « les amis la Bergerie de Dieu ». Ensemble, les deux hommes préparent la fusion des deux entités, solution qu'ils ont trouvée pour relancer les activités de soutien au centre.

3.1.2 Fusion

Ces deux associations étant à bout de souffle, leurs comités respectifs se rencontrent et mettent en place un projet de fusion afin d'unir leurs forces au travers d'une même organisation et de répondre plus efficacement à l'intérêt général. En 2017, les assemblées générales des associations acceptent la démarche proposée et fusionnent sous le nom de l'ONG Eden. « Les amis de la Bergerie de Dieu » se greffent à l'association Eden qui doit reprendre le système de parrainage. La première assemblée de l'ONG Eden avec des membres réunis provenant des deux anciennes associations s'est tenue le 8 mai 2018¹⁶. La fusion de ces deux associations vise à assurer la pérennité et l'optimisation des actions entreprises jusqu'à présent. Dans cette optique, il est primordial pour le nouveau comité de redéfinir les fondements de l'ONG Eden¹⁷ (Direction des relations à la population, 2016, p. 9).

¹⁵ Le nouveau président, Yvan Schmidt, a énoncé à plusieurs reprises dans les derniers mois ces objectifs (cf. annexe X).

¹⁶ L'auteur a pu y participer en tant que membre.

¹⁷ Ce travail a été effectué au chapitre 5 de ce rapport.

3.2 CENTRE D'ACCUEIL POUR LA PROTECTION DE L'ENFANT DE TOKAN

Le CAPE « Cité d'espoir », plus communément appelé simplement l'orphelinat, se trouve à Tokan dans l'arrondissement de Tokba sur la commune d'Abomey Calavi au Bénin sur le continent africain.

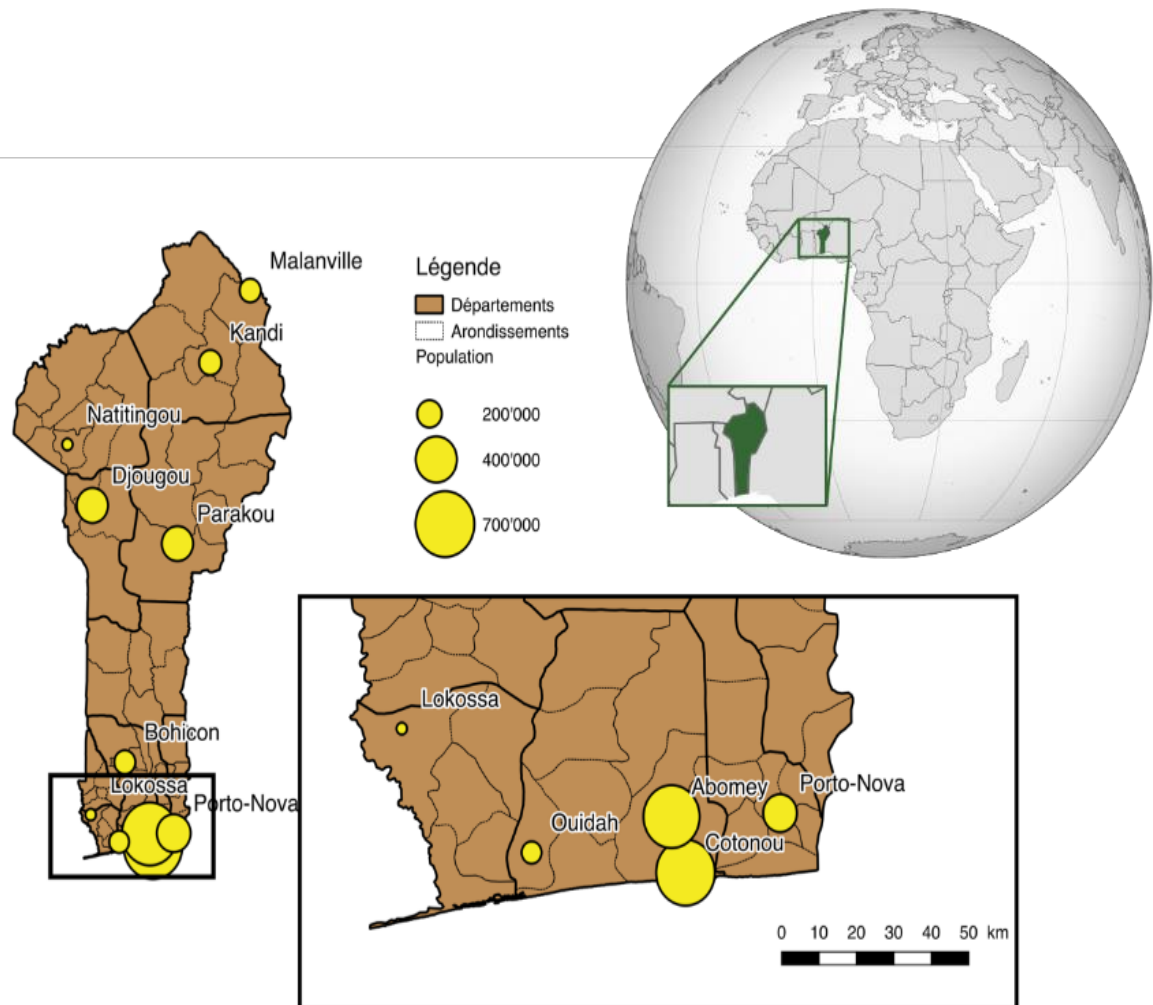


Figure 6 – Cartographies de la situation des lieux

Sources : Projection orthographe avec Insert / Données récoltées par Mathieu Gasser

Les enfants démunis sont accueillis à l'orphelinat et bénéficient d'un encadrement social, du gîte, du couvert ainsi que d'une éducation scolaire dispensée par des professionnels. Ce cadre leur permet, une fois majeurs, d'intégrer le monde professionnel dans la même mesure que les jeunes ayant vécu le schéma traditionnel d'éducation.

Sur place, l'ONG béninoise la Bergerie de Dieu est l'entité fondatrice et propriétaire du centre. Un comité provenant de cette ONG assume bénévolement la gestion stratégique de l'orphelinat « Cité d'Espoir ». Chaque membre est aussi responsable d'un domaine dans lequel il supervise les actions et effectue les démarches nécessaires. La gestion opérationnelle quant à elle est assurée par des employés engagés par le comité dans le but de gérer le bon fonctionnement au quotidien des trois secteurs d'activités du CAPE, soit l'orphelinat, l'école et le centre de santé. La création d'emplois est d'ailleurs une plus-value pour le centre comme pour l'ONG suisse Eden (ONG Bergerie de Dieu, 2018).

3.2.1 République du Bénin

Le Bénin est un pays d'Afrique de l'Ouest d'une superficie de 112'622 km² et s'étend sur 800 km. Douze départements divisés en arrondissements puis en communes constituent cette république fondée en 1999. Auparavant, le pays était découpé en six provinces issues de la colonisation française. Le français y reste la langue officielle à la suite de la période de colonisation. Cependant, comme dans beaucoup de pays d'Afrique, les Béninois parlent de nombreux dialectes régionaux.



Figure 7 – Drapeau du Bénin

Source : (Présidence de la République du Bénin - presidence.bj, 2018)

Le Bénin, de son nom officiel « République du Bénin », est indépendant depuis 1960. Ce pays est l'un des 1^{ers} d'Afrique à avoir adopté le système démocratique. Son parlement siège à Porto-Novo, capitale politique du pays, et il est présidé depuis mars 2016 par Patrice Talon. Riche en traditions et en rites, le peuple continue de vénérer leurs rois. Si les Béninois sont majoritairement animistes, la culture religieuse béninoise reste variée puisqu'on y trouve des catholiques, des musulmans, ainsi que des protestants. La monnaie béninoise s'appelle la Communauté financière africaine (CFA). Les ressources en matière première y sont pauvres et le tourisme y est peu développé. (Auzias, et al., 2016)

Le Bénin compte environ 11 millions d'habitants. Le taux de croissance de ces dernières années se tient entre 2.70% et 3.00% et la population se concentre principalement dans le sud du pays où se trouvent les grandes villes. L'espérance de vie pour un Béninois est de 59 ans (2013). Le taux de fécondité reste très élevé par rapport à la moyenne occidentale. Il est en constante baisse depuis 1970, passant de 6.6 à 5.04 en 2014.

Au sud-ouest de Porto-Novo se trouve la ville de Cotonou, capitale sociale du pays. Elle est entourée d'étendues d'eau avec au nord le lac Nokoué et au sud l'océan. Cotonou se trouve au-dessous du niveau de la mer. Ville moderne et commerciale grâce à un port maritime et un aéroport, la ville attire beaucoup de monde et est la plus peuplée du pays. Cotonou et son agglomération comptent environ 800'000 habitants. Cette ville est souvent connue pour son marché dans le quartier de Dantokpa (Auzias, et al., 2016) (Afreak ; Bénin on web, 2017).

3.2.2 Contexte environnemental

Ce célèbre marché est un événement régional hebdomadaire qui permet de se plonger au cœur de la culture béninoise. D'ailleurs, c'est indirectement par le biais de ce marché qu'a pris naissance la raison d'être du CAPE fondé par Ferdinand, puisque c'est à cet endroit que se trouve la plupart des vidomégons.

Le Bénin et son pays voisin, le Niger, constituent la plaque tournante du trafic d'enfants en Afrique. Ce trafic se fait particulièrement au sein du quartier de Dantokpa. Les enfants qui y sont « vendus » sont appelés les vidomégons, traduits littéralement par « enfants placés chez quelqu'un ». Généralement, les parents venant du bas pays décident de « louer » leur enfant pour une durée déterminée à un membre de la famille proche ou à une personne gérant ce trafic. L'enfant est livré et doit travailler plus de 12h par jour sans manger. En contrepartie, la famille reçoit une rente qui permet de la faire vivre. Pour les parents, les enfants ne sont alors plus une cause de dépense, mais une source de revenus. Ce marchandage est un environnement lourd et évidemment non propice au développement d'un enfant¹⁸. Ils ne vont pas à l'école, sont exploités et même frappés par leurs patrons.

Environ 5'000 enfants, âgés en moyenne de 10 ans, subissent ce sort dans la ville de Cotonou et plus de 40'000 dans tout le pays. Ce sont majoritairement les filles qui sont utilisées pour ce travail. Les garçons, eux, sont plutôt envoyés dans les carrières pour l'extraction de roches au Niger. D'ailleurs, le taux de fréquentation dans les écoles primaires en 2008-2012 s'élevait à 72.10% pour les garçons et 68.10% pour les filles (Passot, 2016).

Ferdinand explique que les parents abandonnent leurs enfants, car ils n'ont pas les moyens d'assumer les frais d'alimentation, de santé et de scolarité. De plus, l'école n'est pas obligatoire. C'est pour cette raison que les parents ont tendance à garder les filles à la maison pour l'aide-ménagère et envoyer prioritairement les garçons à l'école.

¹⁸ Lors d'un voyage au Bénin, l'auteur, accompagnée d'une personne locale, s'est retrouvée confrontée à une grand-maman usant des services d'une petite fille. Touchée par la normalité de cette pratique, elle a questionné son accompagnateur qui était conscient de cette situation.

Cependant, ce phénomène résulte en quelque sorte aussi des vidomégons eux-mêmes. En effet, de peur de passer pour des victimes, ils n'admettent pas la réalité de leur situation et refusent de témoigner lorsque l'occasion leur en est donnée. Il n'est pas rare même de ressentir une admiration des vidomégons à l'égard de leurs patrons. Le risque est alors qu'ils reproduisent le schéma dans lequel ils ont vécu ce qui perpétue cette pratique ancrée dans leur culture (France Télévision, 2017).

Aujourd'hui, l'État béninois n'ignore plus le problème et des campagnes publicitaires sous forme d'affiches sont organisées dans le but de contrer ce trafic. Des professeurs du collège de Cotonou sensibilisent aussi les étudiants aux différents thèmes qui touchent le Bénin, tels que la pauvreté, la polygamie et la surproduction (France Télévision, 2017) (Baraque SOS Vidomegon, 2016).

L'orphelinat a donc pour mission de sortir ces enfants de cette situation en leur offrant un cadre avec une scolarisation. C'est d'ailleurs pour cette raison que l'orphelinat porte le nom de « Cité d'espoir ». Les enfants recueillis sont rarement orphelins au sens propre du terme. Ils sont souvent issus de familles en situation difficile et sont abandonnés ou vendus comme vidomégons. Ils sont recueillis par des institutions de protection (chef quartier, police et gendarmerie) ou par la communauté de l'assemblée Évangéliste de la Bergerie de Dieu (AEBD)¹⁹ (ONG Bergerie de Dieu, 2017).

3.2.3 Activités du centre d'accueil pour la protection de l'enfant

Ce centre est défini comme « une structure d'accueil, d'encadrement social professionnel et religieux des enfants de tous âges sans discrimination aucune, susceptibles d'être considérés comme malheureux (orphelins, enfants abandonnés) en vue de leur intégration progressive à la vie socioprofessionnel » (ONG Bergerie de Dieu, 2016). Toutes les activités du CAPE sont organisées pour la défense des droits de l'enfant et visent à améliorer leur situation ainsi que leur donner un cadre social et une éducation. Ce centre assure donc : la protection, la promotion et l'épanouissement intégral des EV recueillis auprès des parents souvent indigents ou des institutions de protection (chef quartier, police et gendarmerie) (ONG Bergerie de Dieu, 2017).

¹⁹ Yvan Schmidt déclare lors d'un entretien « C'est une réalité de dire que les orphelins qui sont accueillis à l'orphelinat auraient pu être esclaves comme les autres enfants. » (Cf. annexe X).

Le CAPE est composé de trois structures fonctionnelles principales situées à Tokan et de plusieurs autres activités tenues en parallèle à Tokan et à Sèhouè :

- Orphelinat « Cité d'Espoir »
- Le complexe scolaire « la Bergerie de Dieu »
- Le centre de santé « Yahvé Rapha »
- Les activités génératrices de revenus (la savonnerie traditionnelle, la meunerie²⁰ et les activités agropastorales) (ONG Bergerie de Dieu, 2017).

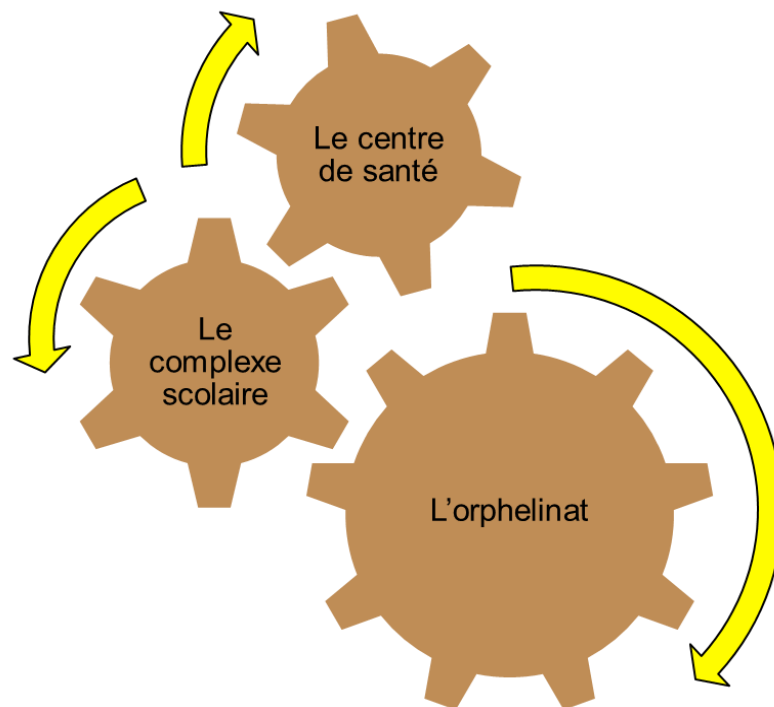


Figure 8– Représentation de la structure du CAPE

Source : Données récoltées par l'auteur

Ces quatre points sont présentés ci-après séparément afin de pouvoir définir les tenants et aboutissants de chacune des activités.

²⁰ Grand bâtiment où sont transformés les grains de céréales, plus spécialement le blé en farine (Editions Larousse, s.d.).

3.2.3.1 Orphelinat « Cité d'Espoir »

L'orphelinat « Cité d'Espoir » a été fondé en 1990 par Ferdinand Glaglanon. Cette activité est le cœur du centre, elle est sa raison d'être puisque la motivation principale du fondateur et de ses collègues est d'offrir un cadre répondant aux besoins primaires des orphelins.

Les pensionnaires sont des enfants, dits vulnérables, âgés de 0 à 18 ans. Ils sont issus de familles pauvres indifférentes aux principes des droits et devoirs des enfants. L'orphelinat les recueille pour leur permettre de s'épanouir personnellement et en toute sécurité.



Figure 9 – Photo des orphelins à la sortie de l'école
Source : Agence de communication Imedia

Le Gouvernement de la République du Bénin cherche à régler ces problèmes d'enfants malheureux et il s'intéresse aux activités du CAPE par des contrôles fréquents sur place²¹. En plus de cela, des rapports réguliers doivent être publiés pour permettre à l'État de surveiller l'environnement de la structure ainsi que son respect des normes et standards des CAPE (République du Bénin, 2016). L'orphelinat propose un cadre de vie complet et dispose d'infrastructures dans de nombreux domaines : l'éducation, la santé, l'alimentation, la restauration et l'hygiène ainsi que des loisirs adaptés.

En début d'année 2018, l'orphelinat accueillait 84 orphelins²², dont 35 filles et 49 garçons.

²¹ Le coordinateur, Joseph Mehoul, de la structure a expliqué lors d'un entretien ces contrôles (Cf. annexe X).

²² Dans le chapitre 8 « Risques », une explication est donnée par rapport aux chiffres énoncés qui pouvait être différents d'une source à l'autre.

Parallèlement, 57 anciens pensionnaires sont suivis chez leurs parents ou tuteurs depuis qu'ils ont quitté la structure une fois l'âge limite atteint (République du Bénin, 2016). En effet, d'après la loi émise par le Gouvernement béninois, les enfants doivent quitter cette structure à 18 ans pour s'émanciper. C'est pour cette raison que l'organisation a mis en place un programme de suivi pour guider les orphelins dans leur vie après et les aider dans leur intégration sociale.

Le centre se compose de bâtiments faisant office de dortoirs pour les enfants, d'un bâtiment comportant plusieurs pièces aménagées pour les enfants, une cuisine, un magasin de stockage pour les apports alimentaires, un magasin de fournitures scolaires pour les enfants internés, un bureau pour l'administration et une paillote qui est utilisée comme case d'accueil.

Les orphelins ont un représentant qui est choisi parmi eux et qui assure le rôle de porte-parole. Il prend la parole lors de la venue de visiteurs à l'orphelinat et sert de lien entre les enfants et le personnel du centre. Cette organisation au sein des orphelins rentre dans le cadre éducatif en inculquant les concepts de hiérarchie et de représentation²³.

D'un point de vue financier, c'est le système des parrainages²⁴ qui permet principalement de couvrir principalement les frais liés aux besoins des orphelins. Les autres dons contribuent à la construction de nouvelles infrastructures ainsi qu'à l'entretien et l'amélioration de celles déjà présentes.

3.2.3.2 Complexe scolaire « La Bergerie de Dieu »

Le centre scolaire propose les trois niveaux scolaires : la maternelle, le primaire et le secondaire. L'enseignement donné correspond à celui prescrit par l'Éducation nationale française. L'école compte un total de 648 enfants puisque le complexe accueille aussi les enfants des villages voisins.

La structure regroupe deux classes de maternelle, six classes primaires, quinze classes secondaires, un laboratoire, une bibliothèque, une salle d'informatique, une place de jeux pour les plus petits, une place de jeux pour les grands et un grand espace extérieur.

« Pour chaque orphelin, l'école représente l'espoir d'une vie meilleure. » Grégoire Schmidt.

²³ L'auteur a fait la connaissance de Marthe lors de son voyage au Bénin. Elle a découvert une jeune femme responsable et consciencieuse.

²⁴ Cf. chapitre 3.1.1.1, historique de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu ».



Figure 10 – Photo d'une classe du complexe scolaire de la Bergerie de Dieu
Source : Agence de communication Imedia

Les frais d'écologie perçus auprès des enfants scolarisés provenant de l'extérieur de l'orphelinat constituent seulement une faible partie des frais scolaires des orphelins. Le solde est couvert par le montant des parrainages ou d'autres éventuels dons. Les infrastructures scolaires sont financées principalement par des dons provenant de l'ONG Eden, mais aussi d'autres associations suisses et étrangères.

L'accueil d'enfants externes permet aussi d'éduquer les orphelins dans le sens du partage et de la vie sociale. Cette opportunité va dans la direction du but souhaité de pouvoir intégrer ces enfants dans la vie professionnelle après leur séjour au centre.

3.2.3.3 Centre de santé « Yahvé Rapha »

Le centre de santé a été construit dans l'enceinte du CAPE en juxtaposition avec l'orphelinat. En effet, d'après les normes et standards béninois (République du Bénin, 2016), la santé des enfants est évidemment à contrôler et surveiller régulièrement au même sens les autres objectifs du centre. Le développement du domaine des soins médicaux reste un défi compliqué en Afrique malgré sa nécessité avérée. Plusieurs cas de maladies sont traités au sein des enfants à l'intérieur de l'orphelinat. Ils sont suivis et soignés sur place si le matériel le permet ou emmenés dans un centre plus spécialisé de la région s'ils doivent recevoir des soins plus poussés, pour autant que les financements le permettent²⁵.

²⁵ Grégoire Schmidt a d'ailleurs expliqué qu'il a personnellement financé les soins spécialisés de certains enfants.

La structure compte deux salles de consultation, d'une grande chambre avec seize lits pour accueillir les malades et d'une salle d'eau.

Par ailleurs, le centre de santé est ouvert à la population locale pour répondre aux soins primaires. L'Afrique connaît un haut taux de mortalité des mères et des nouveau-nés dû principalement à l'inaccessibilité des soins. Le centre de santé participe ainsi à la diminution de cette problématique. De plus, le service est payant pour les personnes externes bénéficiant des soins primaires que propose le centre de santé, ce qui représente une entrée d'argent supplémentaire pour le centre. Par exemple, une femme enceinte qui vient pour accoucher se verra facturer l'intervention des employés du centre de santé lors de son accouchement ainsi que les éventuels médicaments prescrits²⁶ (ONG Eden, 2018).

3.2.3.4 Autres activités

D'autres activités sont ou ont été menées à bien au sein du CAPE et alentours. Ces sources de revenus sont les suivantes :

- Une unité de savonnerie locale traditionnelle
- Une meunerie locale pour l'orphelinat
- Un moulin (cf. photo)
- Une porcherie
- Une lapinerie
- Des poules pondeuses.



Figure 11 – Photo d'une classe du complexe scolaire de la Bergerie de Dieu
 Source : Photo de l'auteur lors de son voyage au Bénin (2018)

²⁶ L'auteur a elle-même été confrontée à cette situation lors de sa visite au centre de santé. Une maman venant d'accoucher, n'avait pas les moyens de payer son séjour. Le centre l'a tout de même accueilli.

Ces dernières permettent de générer un petit bénéfice dans l'optique de rendre l'orphelinat moins dépendant du soutien financier de l'ONG Eden (ONG Bergerie de Dieu, 2018). Outre l'aspect financier, certaines de ses activités permettent à l'orphelinat de produire certains produits utiles ou consommables et parfois même de participer à l'éducation et la culture des enfants.

Aujourd'hui, seul le moulin, quelques cultures et la savonnerie sont encore en fonction. Les autres activités ont dû être stoppées que ce soit pour des raisons d'hygiène (particulièrement les activités touchant aux animaux²⁷) ou par manque de personnel qualifié.

3.2.4 Gestion du centre d'accueil pour la protection de l'enfant

La gestion est régie d'un point de vue décisionnel par le conseil d'administration issu de l'ONG la Bergerie de Dieu et d'un point de vue opérationnel par le personnel engagé par l'ONG pour la gestion quotidienne du centre. Ferdinand Glaglanon a lui-même mis en place ce conseil directeur qui l'a soutenu dans la création de la structure.

3.2.4.1 Conseil d'administration

- *L'ONG béninoise la Bergerie de Dieu*

Partenaire de l'ONG Eden, l'ONG la Bergerie de Dieu est une ONG béninoise depuis le 25 mai 1994. Tout comme en Suisse, l'ONG est dotée de statuts et d'un règlement afin d'être officiellement considérée comme ONG. Elle est reconnue par plusieurs ministères béninois : ministère de l'Intérieur de la sécurité et de l'Administration territoriale, ministère du Plan de développement et de la Promotion de l'emploi, ministère chargé des Relations avec les Institutions, la Société Civile des Béninois de l'extérieur. Cette organisation regroupe des dizaines d'ONG et d'associations participant activement par leurs actions à sensibiliser la population au domaine de l'éducation (ONG Bergerie de Dieu, 2018). C'est un centre socioprofessionnel et d'éducation des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile à Cotonou.

Comme son nom l'indique, cette association est guidée par des gens de foi en Dieu basée sur les principes catholiques Évangélistes. Comme défini dans l'environnement au chapitre 4, la religion a une place importante dans le quotidien des Béninois²⁸.

²⁷ Cf. point 3.1.1.2, historique de l'association Eden. La porcherie posait des problèmes d'hygiène, elle a dû être détruite.

²⁸ L'auteur a eu l'occasion de participer à une cérémonie tenue par le révérent pasteur Ferdinand Glaglanon (AEBD). Ce sont des cérémonies très joviales où les gens dansent et chantent. Suite à cette cérémonie, Ferdinand a célébré la naissance d'un enfant.

- *Les membres du Conseil d'administration*

Ce comité est composé de huit membres appartenant à l'Église Évangéliste et impliqué dans la communauté de l'AEBD. Il a été formé lors de l'achat du terrain et de la relocalisation et agrandissement de l'orphelinat primaire.

Ce comité est exclusivement bénévole. Les tâches sont regroupées en dicastères dont chaque membre a la responsabilité d'un ou plusieurs d'entre eux. L'organisation du conseil d'administration se présente de la manière suivante :

- Ferdinand Glaglanon : président et coordinateur des œuvres
- Abigaël Glaglanon : vice-présidente, chargée du suivi de la cuisine
- Ortense Chobu : secrétaire du conseil, chargée de l'élaboration des rapports
- Ferdinand Djitin : responsable de l'administration financière
- Gbenou Maholtill : responsable des relations extérieures,
chargé de la supervision des travaux
- Gaby Maholtill : responsable de l'approvisionnement en vivres
- Paul et son épouse : membres du conseil,
dont un co-responsable de l'approvisionnement en vivres.

Tous les membres du conseil d'administration se sont rencontrés dans le cadre ecclésiastique de l'ONG la Bergerie de Dieu. Ils ont tous choisi de s'engager pour mener à bien une seule mission, celle d'offrir un avenir aux enfants recueillis²⁹.

²⁹ Yvan Schmidt a relevé lors d'un entretien que dans les conditions de vie des Béninois, même des Africains en général, il était rare qu'un Africain puisse donner de son temps gratuitement. Qui plus est que le taux de chômage au Bénin s'élève à plus de 50%, le bénévolat a donc très peu sa place (Cf. annexe X).

3.2.4.2 Personnel du centre d'accueil pour la protection de l'enfant

Une des principales plus-values du centre est la création d'emplois pour des Béninois. En effet, 12 employés s'engagent quotidiennement pour le bon fonctionnement des différentes structures majoritairement en s'occupant des enfants et en répondant à leurs besoins (ONG Eden, 2018).

- Joseph Mehoul : administrateur adjoint, juriste et concepteur des projets de l'ONG, chargé de la protection juridique et des dossiers administratifs, coordinateur des différentes structures
- Une secrétaire comptable géographe, chargée du secrétariat et de la comptabilité des structures, du suivi de l'alimentation des enfants et de l'approvisionnement des vivres
- Un surveillant des enfants, chargé de la sécurité des lieux, des enfants avec une équipe dynamique et de la garde des magasins de vivres et de fournitures des enfants
- Trois gouvernantes, pleines d'affection pour les enfants et d'amour pour leur travail
- Deux cuisinières qui sont des mères responsables et cuisinières traditionnelles
- Deux meuniers
- Un chauffeur
- Un pasteur pour le suivi spirituel et la célébration des cultes (ONG Bergerie de Dieu, 2018).

Des conditions de travail loin d'être idéales ainsi qu'une rémunération bien en dessous de la moyenne des formations des employés rendent les places de travail dans le centre très peu attractives. Le personnel, guidé par leurs actions de bonté et par une mission de Dieu, accepte ces conditions pour le bien des orphelins qui constituent leur première motivation³⁰.

D'autres ressources humaines extérieures sont engagées temporairement ou pour un mandat précis selon les besoins du centre, notamment dans les travaux techniques, par exemple : des menuisiers, des électriciens, des plombiers, des maçons, des ferrailleurs, des soudeurs, etc.

³⁰ Ces mots sont repris de l'entretien avec Joseph Mehoul (Cf. annexe X).

CHAPITRE 4 – ENVIRONNEMENT

Au sein de son environnement, l'ONG Eden³¹ a la possibilité d'extraire tous les éléments influençant ses activités afin de pouvoir mettre en place des moyens pour augmenter l'impact positif de ces éléments ou au contraire réduire leurs influences négatives. Cette démarche permet d'inclure dans la stratégie de l'organisation des objectifs prenant en compte les opportunités ou, au contraire, d'être sensibilisé aux menaces présentes pour les éviter dans le périmètre d'activité (Johnson, et al., 2014, p. 35).

L'environnement de l'ONG Eden est divisé en différentes strates. Plusieurs étapes successives constituent donc son analyse qui se présente de la manière suivante :

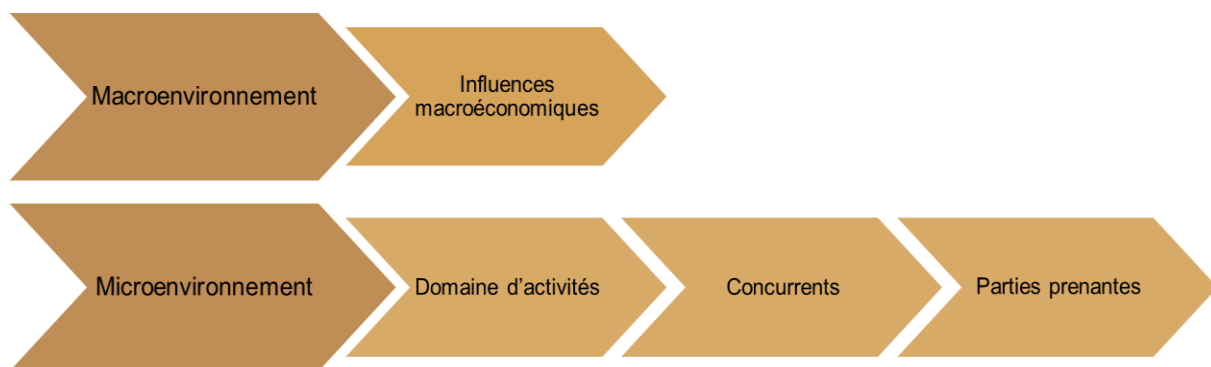


Figure 122 – Représentation de la composition de l'environnement
 Source : (Johnson, et al., 2014)

Grâce à cette analyse de l'environnement actuel de l'ONG Eden par strate, des constats sont établis et réunis dans un bilan environnemental à l'aide d'une SWOT. Ce bilan regroupe les éléments principaux extraits des différentes analyses. Leur influence est considérée comme conséquente pour l'association, et donc ils sont présentés dans leurs détails afin d'en comprendre les tenants et aboutissants et d'en déduire des hypothèses utiles pour l'élaboration de la stratégie.

4.1 INFLUENCES MACROECONOMIQUES

Le macro-environnement est l'environnement général dans lequel évolue l'ONG Eden. Cette strate regroupe tous les éléments externes gravitant autour de l'ONG Eden. Ils constituent son cadre puisqu'ils ont un impact sur ses activités. L'analyse macroéconomique s'effectue en trois parties. La première est la déduction des influences structurelles de

³¹ L'auteur parle dès à présent d'une unique organisation ou association puisque la fusion a déjà été effectuée.

l'association. Puis, un tri est effectué selon l'intensité de l'impact et l'incertitude de l'influence des éléments listés afin de ne conserver que les principaux. Finalement, les scénarios possibles pour le futur de l'ONG Eden sont décrits lors du bilan environnemental, permettant d'anticiper certaines problématiques ou situations auxquelles l'organisation peut se retrouver confrontée (Johnson, et al., 2014, p. 36).

Les influences externes, dites macroéconomiques, à l'organisation sont classées, d'après le modèle PESTEL ci-dessous, en six genres : politique, économique, sociologique, technologique, écologique et légal. L'organisation subit les impacts de ces éléments, mais ne peut elle-même pas les maîtriser. Elle doit les prendre en considération lors de ses choix stratégiques pour les neutraliser et pérenniser sa mission. Il est donc nécessaire d'être à jour régulièrement avec cette analyse afin de pouvoir réagir, et agir dans la mesure du possible, rapidement à ces influences (Johnson, et al., 2014, p. 37).

Ainsi, le schéma PESTEL ci-dessous représente l'ONG Eden au centre de son environnement avec les six catégories ayant un lien direct ou indirect avec elle. Dans chacune de ces cases représentatives ont été listés les éléments s'y référant qui sont dans un deuxième temps définis et expliqués³² :



Figure 13 – Modèle PESTEL pour l'ONG Eden
 Source : Données récoltées par l'auteur / (Johnson, et al., 2014)

³² Chacun des éléments relevés dans les différentes catégories est le fruit de l'état de l'art sur le sujet, ainsi que les résultats des entretiens menés et de « l'enquête » sur place de l'auteur lors de son voyage du mois d'avril 2018.

- **Influences politiques**

- *Politique sociale*

Le Gouvernement béninois mène des campagnes pour la défense des droits de l'enfant allant contre le travail forcé des vidomégon. Ces campagnes ont pour but de sensibiliser la population à la notion d'esclavagisme d'enfants ce qui soutient indirectement la mission de l'ONG Eden. UNICEF collabore étroitement avec la République du Bénin pour établir des programmes de politiques sociales visant à protéger les Droits des EV du pays. D'après le rapport d'activités 2017 de l'orphelinat « Cité d'Espoir », les résultats de ces campagnes de sensibilisation sont considérables dans le milieu éducatif tout comme au sein de la population (UNICEF, 2013) (ONG Bergerie de Dieu, 2018).

- *Stabilité politique*

Le Bénin a vécu de grandes périodes d'instabilité politique notamment en passant d'un royaume à une République. Dès lors, bien que son processus démocratique soit aujourd'hui exemplaire, les différentes élections de ces dernières décennies conduisent le pays à vivre des vagues de démocratisation. La dernière en date a débuté en 1990 avec la mise en place d'un régime républicain présidentiel basé sur les trois pouvoirs : législatif, exécutif et judiciaire. Dès lors, le Gouvernement béninois intègre dans ses programmes des actions favorisant des activités telles que celles de l'ONG Eden et coopère activement avec la Suisse ce qui permet d'autant plus à l'association d'avoir une crédibilité aux yeux des autorités béninoises. Néanmoins, à moyen ou à long terme, il est possible que le prochain Gouvernement renverse les éléments mis en place à ce jour et que cela complique les échanges entre l'ONG Eden et l'ONG béninoise la Bergerie de Dieu. (Présidence de la République du Bénin, 2018) (Direction du développement et de la coopération, 2018)

- **Influences économiques :**

- *Prix de la main-d'œuvre*

Les moyens financiers de l'orphelinat sont à ce jour restreints et ne lui permettent pas d'engager suffisamment de personnel ayant les qualifications nécessaires au sein du CAPE. Dans les conclusions des deux derniers rapports de la structure, il est énoncé que des personnes avec des métiers spécifiques doivent compléter l'équipe actuelle pour encadrer les orphelins dans leur quotidien. Cette demande provient des ministres chargés du contrôle des CAPE afin de faire respecter les normes et standards y relatifs. Cela influence sur l'ONG Eden qui se doit, en tant que bailleur de fonds principal, de récolter plus de dons. En effet, le salaire des employés actuels est payé grâce aux mensualités récoltées principalement par les parrainages puisqu'ils font partie des frais fixes du CAPE (ONG Bergerie de Dieu, 2018) (ONG Bergerie de Dieu, 2016) (République du Bénin, 2016).

- *Taux de change*

Ce facteur est à prendre en compte, car il a une influence sur la viabilité des opérations depuis la Suisse au Bénin (Johnson, et al., 2014, p. 39). Chaque franc compte pour le CAPE dans les virements trimestriels des montants provenant du parrainage mentionné dans le chapitre 3.1.1.1 de ce document puisque, comme l'a dit Grégoire Schmidt lors de dernière assemblée générale « Un franc par jour suffit aux trois repas quotidiens d'un seul orphelin ».

- *Taxes douanières*

En annexe IV, l'accord de siège entre l'ONG Eden et le Gouvernement de la République du Bénin exonère l'ONG Eden des droits et taxes à l'entrée. Cependant, comme énoncé, chaque partie peut renoncer à cet accord. Dans ce cas, les coûts des produits exportés depuis la Suisse (containers, véhicules, etc.) seraient probablement trop élevés pour justifier cette dépense sur un budget actuellement déjà restrictif.

- **Influences sociologiques :**

- *Culture*

Les différences culturelles influencent les décisions prises par l'ONG Eden ou du moins la manière d'amener le comité à la prise de décision. En effet, la culture africaine se diffère beaucoup de la culture européenne. Rendre ce mélange culturel possible relève parfois de « défis stratégiques » pour l'ONG Eden. D'autre part, l'ONG la Bergerie de Dieu, en tant qu'entité propriétaire de l'orphelinat, a un pouvoir plus élevé sur la structure. Pour rappel, c'est dans un cadre ecclésiastique qu'a été fondé cet établissement³³ (Johnson, et al., 2014, p. 39).

Ci-dessous, un exemple concret illustre l'intensité de la foi au Bénin. Les statuts de l'ONG la Bergerie de Dieu présentent l'article suivant :

Article 13. Peuvent être membres de la Bergerie de Dieu les personnes remplissant les conditions ci-après :

- être un chrétien,
- accepter les présents statuts et règlement intérieur,
- accepter la soumission et le sacrifice,
- avoir la même vision que la Bergerie de Dieu,
- Accepter la confession de foi de la Bergerie de Dieu,
- Adresser une lettre d'adhésion au président du bureau exécutif de la Bergerie de Dieu.

³³ Que ce soit Yvan Schmidt ou Sylvia Brocard, ils ont tous les deux rendu attentive l'auteur lors de leurs échanges à ce sujet. De plus, cette dernière a pu elle-même s'en rendre compte lors de ces voyages sur le continent africain, au Sénégal en juillet 2008 et au Bénin en avril 2018.

Dans l'article 14, la confession de foi dans les choses fondamentales pour l'avancement de l'œuvre est récitée. Lors d'un entretien, il en est ressorti que quelqu'un qui ne croit pas en Dieu paraît « étrange » aux yeux d'un Béninois. La plupart des orphelinats sont d'ailleurs issus d'actions religieuses.³⁴

- *Effet de mode*

La création d'œuvres bienfaitantes est « tendance » depuis quelques décennies. Comme énoncé dans l'introduction, les gens ont aujourd'hui envie de s'engager pour le bien d'autrui. Comme pour toutes autres tendances, il subsiste un risque qu'à un moment donné cet « effet de mode » s'estompe. Les bénévoles peuvent être découragés par les barrières existantes. L'engagement de l'ONG Eden pour l'orphelinat peut donc aussi s'épuiser comme il a d'ailleurs déjà été le cas.³⁵

- *Évolution démographique*

Au vu des programmes mis en place pour l'amélioration des conditions médicales au Bénin, le taux de mortalité des enfants continue de diminuer. Ceci entraîne naturellement une évolution démographique ce qui influence le DAS de l'ONG Eden puisque plus d'enfants seront susceptibles d'être accueillis à l'orphelinat ou dans des structures similaires (UNICEF, 2013).

- ***Influences technologiques :***

- *Communication*

La communication entre le comité suisse et le conseil d'administration béninois est primordiale. En effet, si Eden est la tête pensante de toute cette structure, c'est bien la Bergerie de Dieu qui reste le bras opérationnel. Ainsi, cette relation doit être soignée et le contact fréquent pour ne pas perdre le fil au vu de la distance géographique. La technologie facilite la communication entre les deux parties puisqu'elle ne peut se faire aisément de face à face. Les moyens comme le téléphone, les échanges d'e-mails ou WhatsApp sont utilisés aujourd'hui afin de maintenir un échange régulier.

- *L'enseignement*

La technologie évolue et bien qu'elle s'installe moins rapidement sur le continent africain, elle est aujourd'hui bien ancrée dans le quotidien béninois ou du moins dans la région de Cotonou. Ainsi, le corps enseignant de l'école de l'orphelinat travaille avec les moyens technologiques donnés et cherche de plus en plus à faire usage de nouvelles technologies

³⁴ Ce constat a été relevé par Yvan Schmidt lors d'un entretien avec l'auteur (Cf. annexe X).

³⁵ Lors d'un entretien, la fondatrice de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » explique que c'est l'épuisement des membres qui a mené son association à fusionner avec l'ONG Eden (Cf. annexe X).

pour enseigner³⁶. Néanmoins, le matériel informatique a un coût, mais ce dernier permet un accès plus facile à l'information. Les programmes scolaires pourraient alors être d'autant plus riches ce qui permettrait de développer une qualité supérieure d'enseignement. D'ailleurs, certains enfants qui quittent l'orphelinat souhaitent ensuite continuer des études plus poussées. C'est une raison supplémentaire pour investir dans le domaine technologique, car il y a un risque qu'ils soient rapidement dépassés et qu'ils doivent mettre un terme à leurs études, ce qui va à l'encontre de la mission que se sont donné l'ONG Eden et sa consœur la Bergerie de Dieu de garantir une intégration sociale aux orphelins.

- *Accès aux réseaux sociaux*

Certains enfants ont accès aux réseaux sociaux (RS) et ont donc l'occasion de découvrir l'actualité mondiale. De ce fait, ils sont confrontés au « Rêve européen » et souhaitent donc rejoindre le vieux continent par le biais de leurs parrains.³⁷

- **Les influences écologiques :**

- *Les collectes de dons*

L'ONG Eden participe à une action écologique avec ses collectes de dons en nature puisque ces dons sont principalement de la seconde main.

- *Les containers*

Le système actuel d'envoi des containers avec le nouveau partenaire de l'ONG Eden ne permet pas de les faire revenir. Ils devraient donc rester dans l'enceinte du CAPE. Bien qu'aujourd'hui une réflexion soit menée quant à leur utilisation sur place, il est clair qu'à long terme les containers ne peuvent s'accumuler pour des raisons écologiques évidentes.

- **Les influences légales :**

Pour toute organisation, il est important d'être constamment à jour avec les facteurs réglementaires puisqu'ils sont la base de toute structure. Dans le cas de l'ONG Eden, certaines réglementations sont une sorte de marche à suivre étant donné que les lois établies font référence à des obligations. Les principales réglementations à garder à jour dans sa stratégie sont les suivantes :

- Le Code civil suisse (CC)
- La Convention sur la protection de l'enfant
- Les normes et standards des CAPE.³⁸

³⁶ L'auteur a pu constater l'existence d'une salle d'ordinateurs. Ces derniers ont été financés par une école allemande d'après les explications de Ferdinand Glaglanon (Cf. annexe X).

³⁷ Sylvia Brocard a prévenu l'auteur de cette problématique qui a eu d'ailleurs la surprise de voir à son retour de voyage que Marthe, une enfant de l'orphelinat, l'avait demandée comme amie sur Facebook.

³⁸ Tout est réglementé d'après Ferdiannd qui explique que même les heures de repas des enfants sont définies.

Ce modèle doit être considéré comme une sorte de check-list qui permet au comité de veiller sur l'environnement macroéconomique de l'organisation. Le comité de l'ONG doit faire un constat régulièrement de l'évolution de ces influences et les effets qui peuvent être tant des opportunités que des menaces pour l'association. Certaines influences peuvent être discutées selon la catégorie où la classer. Cependant, le principe est qu'elles soient toutes relevées pour analyse même si elles ne sont pas fondamentalement dans la bonne classe (Johnson, et al., 2014, p. 39).

En outre, ces éléments n'ont pas tous forcément une valeur significative dans l'évolution de l'ONG Eden. Les influences principales pour l'association doivent être sélectionnées afin de pouvoir cibler les sujets qui peuvent porter préjudice à son développement. À cet effet, les éléments répertoriés précédemment ont été réunis dans un tableau en annexe V où un travail a été effectué afin de déterminer l'intensité de l'impact de l'influence que peut avoir l'élément et l'incertitude qu'un événement influence de manière concrète l'ONG (Johnson, et al., 2014, p. 40).

4.2 MICRO-ENVIRONNEMENT

Le micro-environnement est l'environnement interne de l'ONG Eden. Cette strate est composée des acteurs proches qui sont en contact direct avec l'organisation. L'environnement microéconomique est décomposé en trois parties à analyser. La première consiste en la recherche et la définition exacte du DAS de l'association. Ensuite, il est intéressant pour l'ONG Eden de connaître les acteurs défendant des principes semblables aux siens, et ce à des fins formatrices, en s'inspirant de ce qui existe, ou pour établir des collaborations. Pour conclure cette analyse, d'autres acteurs gravitent dans le périmètre d'activité de l'ONG Eden qui sont appelés les « parties prenantes ». Tout comme le macro-environnement, cette démarche d'analyse permet de prendre connaissance d'éléments auxquels une attention particulière doit être portée pour garantir la pérennité de la structure (Johnson, et al., 2014, p. 128).

4.2.1 Droits de l'enfant au Bénin

L'ONG Eden soutient la protection des droits de l'enfant par son partenariat avec l'ONG la Bergerie de Dieu. En effet, les statuts de l'ONG Eden citent à l'article quatre :

Article 4. « EDEN » a notamment pour but le partenariat avec l'organisation non gouvernementale « la Bergerie de Dieu », centre socioprofessionnel des orphelins et enfants abandonnés à Cotonou.

Nous travaillons sans but lucratif.

Ce but ne peut être changé et imposé aux membres.

De plus, les statuts de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » énoncent les buts suivants³⁹ :

Article 2. But. L'association a pour but de gérer les dons destinés aux parrainages et aux infrastructures de l'orphelinat « la Bergerie de Dieu » sis à Cotonou, Bénin par :

- Recherche de fonds
- Recherche de parrainage pour chaque enfant de l'orphelinat
- Faire connaître l'ONG de l'orphelinat « la Bergerie de Dieu »
- Élaborer une lettre de nouvelles 2 à 4 fois par an destinée aux parrains, aux donateurs et aux proches de « la Bergerie de Dieu ».

L'association veille à ce que l'argent envoyé soit utilisé à bon escient.

L'association ne poursuit aucun but lucratif.

Ces deux articles précités font référence à l'ONG la Bergerie de Dieu. Ainsi, c'est bien dans les statuts de cette organisation que se trouve le domaine au cœur des préoccupations de l'ONG Eden à l'article trois des statuts de l'ONG béninoise :

Article 3. La Bergerie de Dieu a pour objectif, l'accueil, l'encadrement social professionnel et religieux des enfants de tout âge, sans aucune discrimination, susceptibles d'être considérés comme malheureux (orphelins, enfants abandonnés, etc.) en vue de leur intégration progressive à la socioprofessionnelle. À ce titre, elle est appelée à gérer des orphelinats, des centres de santé, des écoles, des ateliers de formation, etc.

De manière plus générale, tant la Suisse que le Bénin sont ratifiés à la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE). La collaboration entre l'ONG suisse et celle béninoise a donc tout

³⁹ L'auteur a pris en considération les deux statuts bien que les associations aient fusionné sous le nom de l'ONG Eden. Dans le chapitre 5, une proposition pour une modification de statuts afin d'intégrer certains points de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu ».

son sens. L'Afrique fait preuve du développement le plus marqué dans ce domaine avec l'Asie. Comme expliqué dans le chapitre 3.1, l'exploitation des enfants fait partie des mœurs béninoises. Selon l'UNICEF, plus de 150 millions de mineurs dans le monde exercent un travail dangereux ou néfaste à leur développement personnel (Le Conseil fédéral, 2018) (UNICEF, s.d.) (UNICEF Suisse, 2018).

La CDE cite en son 32^e article les principes suivants :

Article 32. Travail des enfants. L'État a l'obligation de protéger l'enfant contre tout travail mettant en danger sa santé, son éducation, son développement, d'établir des âges minimaux d'admission à l'emploi et de spécifier les conditions d'emploi.

Un code éthique a été élaboré pour les éducateurs du CAPE de Tokba. Il se base notamment sur la CDE et également sur la « Charte africaine des droits et du bien-être des enfants », la Politique, les stratégies nationales de protection de l'enfant et la politique nationale du développement intégré du Jeune enfant. Le Bénin a donc mis en place plusieurs programmes dans le but de remédier à cette situation (ONG Bergerie de Dieu, 2018).

Par ailleurs, une coopération significative entre la Suisse et le Bénin existe en dehors du fait que tous deux se réunissent sous les valeurs fondamentales prohibées par l'ONU. Ces pays signent régulièrement des accords sur différents domaines intégrés dans un programme dont certains concernent l'éducation des enfants et particulièrement ceux qui n'ont pas été scolarisés puisqu'ils devaient aller travailler ou parce que les familles n'en avaient tout simplement pas les moyens (Direction du développement et de la coopération, 2018). Pays prioritaire de la coopération suisse au développement, le Bénin bénéficie d'un partenariat suisse officiel et mis en place depuis 1981 (Département fédéral des affaires étrangères, 2017). Une année après la prise de pouvoir de Patrice Talon, président de la République du Bénin, Doris Leuthard, présidente de la Confédération suisse, se déplace en 2017, en personne, sur les terres africaines pour officialiser la continuité de cette coopération intercontinentale. Cette année, c'est en Suisse que Patrice Talon a été accueilli par le nouveau président, Alain Berset, la délégation suisse officielle et ses autorités compétentes dans le secteur des affaires étrangères. Ces relations diplomatiques s'entretiennent et se renforcent d'année en année (Le Conseil fédéral, 2017) (Confédération suisse, 2018).

En résumé, ce DAS est un domaine réglementé et protégé de manière officielle par les deux pays concernés par l'ONG Eden. Les échanges en sont facilités notamment pour les déplacements de personnes ou les transferts de matériaux d'un pays à l'autre⁴⁰. D'après le

⁴⁰ A noter qu'avec la mise en place du nouveau président, Patrice Talon, chaque accord a dû être révisé et renouvelé pour le passage de douane pour les containers notamment, ce qui a d'ailleurs repoussé le dernier envoi.

projet de descriptif du programme de pays proposé par l'UNICEF au Conseil d'administration béninois, l'ancien gouvernement est clairement fautif de la situation actuelle des enfants au Bénin. Un problème dans la gestion et le respect des politiques publiques a laissé une porte ouverte à ce type de pratique. L'ONG Eden et ses membres peuvent donc se réjouir de ce changement de présidence et s'assurer d'un environnement propice à son développement (UNICEF, 2013).

4.2.2 Partenariat associatif

Comme présenté précédemment, L'ONG Eden est impliquée via son partenaire béninois dans la défense des droits de l'enfant. Elle ne pourrait œuvrer sans son partenaire local. Tant l'association Eden que celle « les amis de la Bergerie de Dieu » ont été fondés pour le soutien du CAPE créé par Ferdinand. Conformément aux articles présentés du chapitre précédent, Eden est dépendante de l'ONG la Bergerie de Dieu et de la stratégie de cette dernière. Ainsi, dans le cadre du partenariat elle peut demander au Conseil d'administration certaines conditions pour que cette collaboration fonctionne, puisque c'est un lien bidirectionnel. Afin de pouvoir évoluer, l'organisation béninoise doit aussi donner les moyens à l'ONG Eden pour la soutenir, notamment au vu de la distance géographique⁴¹ (Direction des relations à la population, 2016, p. 65).

Le partenariat se doit d'être fiable et d'avoir une image unie puisque les donateurs ou parrains suisses doivent être rassurés à l'idée de faire un don en soutien à un pays africain. Malheureusement, trop de fausses associations existent ou essaient de détourner des fonds⁴². La collaboration entre les deux organisations renforce le principe de solidarité existant puisqu'une association a déjà pour but à elle-même l'entraide humanitaire, notamment Ferdinand en créant le centre puis les associations en soutenant l'établissement depuis la Suisse (Direction des relations à la population, 2016, p. 3).

⁴¹ Yvan Schmidt parle de devoir imposer à ce jour certaines conditions afin de garantir à la Bergerie de Dieu un soutien efficace (Cf. annexe X).

⁴² Sylvia Brocard a d'ailleurs énoncé la période tumultueuse à cause de l'association des « Greniers du monde » qui essayaient de détourner les parrains (Cf. annexe X).

4.2.3 Défenseurs des droits de l'enfant

Il existe un bon nombre d'organisations effectuant des activités similaires ou poursuivant des objectifs apparentés à ceux de l'ONG Eden. Pour ne pas parler de « concurrents », ces organisations ou structures seront nommées « défenseurs ». En effet, toutes ces associations défendent un intérêt général, dans un esprit de solidarité et souvent de manière volontaire donc il n'y a pas lieu de parler de « concurrence ». Dans cette masse d'associations, il est, pour les bailleurs de fonds, parfois difficile de se positionner. Les limites des actions d'une association ne sont parfois pas claires et le bailleur de fonds ne sait où faire don de son argent. Il est donc important que les informations d'une organisation soient aisément atteignables à tous.

Plusieurs points réunissent toutes ces associations :

- La nécessité de ressources humaines pour avoir les moyens d'agir
- Les économies d'échelle passant par la réduction des frais fixes
- Les coûts de transferts et communication (Bahar, 2004).

Dans les prochains chapitres, une analyse des organisations suisses comparables à l'ONG Eden, ainsi qu'une analyse des structures similaires à celle du Bénin ont été listées. Ces défenseurs font partie de l'environnement d'Eden. Il est donc nécessaire de les repérer pour savoir où et comment peuvent se comporter les donateurs et de comprendre leurs attentes.

4.2.3.1 Organisations suisses comparables

Certaines associations partagent des activités similaires à celles de l'ONG Eden et soutiennent la cause au Bénin :

- L'association « Enfants des Collines » est active depuis 2004 dans les communes de Djidja et Za-kpota au sud du Bénin. L'organisation a pour but d'augmenter les revenus des familles, d'améliorer la sécurité alimentaire, de donner un accès à l'eau potable et garantir la sécurité des plus jeunes face au trafic d'enfants. Son siège se trouve à Pully dans le Canton de Vaud. (Association Enfants des Collines, 2017)
- « La Liane » est un groupe d'aide au développement qui soutient, par différents projets des régions à l'étranger, notamment des projets de construction de bâtiments scolaires au Bénin. Ce groupement est constitué dans le cadre du Collège et de l'Ecole de commerce Emilie-Giroud à Genève (CEC)⁴³ (CEC Emilie-Giroud, 2018).

⁴³ Cette structure ou cette manière de faire rappelle l'école allemande énoncée par Ferdinand et Yvan qui avait récolté les fonds pour financer le nouveau bâtiment du centre de santé.

- L'ASVB réalise des projets dans trois domaines différents qui sont la construction, la santé et l'économie sociale. Son siège est à Pully dans le Canton de Vaud (ASVB, 2013).

Il existe aussi un bon nombre d'associations de Suisse latine fondées au service de la solidarité internationale avec leur siège en suisse. D'ailleurs, le réseau FEDERESO regroupe sur son site internet toutes ces organisations. Les pays voisins sont aussi riches en associations. La France porte particulièrement un regard attentif à la solidarité avec le Bénin, puisque l'Afrique de l'Ouest fut colonisée par les Français (FEDERESO, s.d.).

De ce fait, c'est pour la plupart de ces pays une langue officielle, ce qui facilite l'aide humanitaire et attire ces associations à cet endroit :

- L'association « SOS Villages d'Enfants Bénin » est une organisation béninoise contribuant au développement de l'enfant en collaborant directement avec les familles par des programmes de sensibilisation à l'importance d'un environnement familial sain pour un enfant (SOS Villages d'Enfants Bénin, 2018).
- L'ONG « Ville Refuge » soutient l'initiative « Beninvi Give Back ». Son siège se trouve aux États-Unis, mais son action concerne le monde. Cette organisation cherche à réunir un financement participatif pour nourrir les orphelins durant la période des fêtes de Noël. De manière plus générale, elle prend part à une action sociale de toute aide humanitaire apportée aux plus démunis de la République du Bénin (ONG Ville Refuge, s.d.).

4.2.3.2 Structures béninoises similaires

D'autre part, il existe aussi des structures semblables (CAPE) à celle soutenue par l'ONG Eden qui font partie aussi de l'environnement de l'ONG Eden.

En ce qui concerne les organisations similaires situées dans la région de l'orphelinat « Cité d'Espoir », Joseph Mehoul a énuméré une liste non exhaustive d'orphelinats :

- Quatre orphelinats à Ouidah
- Un orphelinat à Tori-Bossito
- Un orphelinat tenu par l'Eglise catholique à Cotonou.

Une structure organisée par les sœurs salésiennes qui aident et replacent les enfants dans leur famille après les avoir recueillis. La finalité n'étant donc pas tout à fait le même que celui de l'ONG Eden et de la Bergerie de Dieu. Cependant, d'un point de vue organisationnel au quotidien il est similaire⁴⁴. Parallèlement, les sœurs salésiennes ont d'autres activités plus

⁴⁴ D'ailleurs, Grégoire Schmidt a expliqué lors de l'AG du 8 mai 2018 que lui et Yvan sont allés visiter cette structure et qu'ils furent surpris par la discipline des enfants et l'hygiène des locaux. Ces deux aspects sont négligés à

directes pour faire face à la problématique des vidomégons. Elles tiennent une baraque « SOS vidomégons » au centre du marché de Dantokpa et se baladent aussi au sein du marché afin de chercher le contact direct avec les EV (Salesiane Don Bosco Benin, 2016).

Par ailleurs, d'autres associations avec des buts différents sont très actives dans la région de Tokan où se situe l'orphelinat « Cité d'Espoir ». Les principales relevées sont les suivantes :

- L'association « Comité Tiers Monde » soutient le développement du Bénin. Son siège social se trouve à Isigny-sur-Mer et celui sur place à Cotonou, lieu de son coordinateur béninois (Comité Tiers Monde, 2012).
- Au centre de Tokan siège le centre de santé mentale de l'association « Sainte-Camille » depuis 2016. Cette ONG internationale défend la réhabilitation des malades mentaux (Association Saint-Camille, 2016).
- Les petites sœurs des pauvres au service des personnes âgées forment une congrégation religieuse internationale qui a pour mission d'offrir une maison aux personnes âgées. L'organisation est implantée dans 31 pays (Petites soeurs des pauvres au service des personnes âgées, 2018).

De plus, Radio Tolepa est connue dans cette région de Cotonou pour permettre de diffuser les témoignages des enfants à des fins de sensibilisation et de dénonciation.

Finalement, beaucoup d'orphelinats trouvent naissance sur la commune d'Abomey-Calavi. Malheureusement, des gens malintentionnés profitent de cette expansion pour y intégrer le trafic d'enfants. En effet, à proximité de l'orphelinat « Cité d'Espoir » se trouve un faux orphelinat, c'est-à-dire que d'apparence et officiellement cette structure convient aux principes d'un orphelinat. En réalité, cette structure est utilisée pour du trafic d'enfants⁴⁵.

4.2.4 Parties prenantes de l'ONG Eden

L'ONG Eden est entourée de personnes physiques et morales qui gravitent autour d'elle. Ces personnes sont appelées « parties prenantes », car chacune d'elle exerce un certain pouvoir sur l'association puisqu'elle en a besoin dans une certaine mesure pour atteindre ses objectifs et pour permettre à l'organisation d'atteindre les siens par leurs interactions. Que ce soit de manière directe ou indirecte, ces relations influencent l'évolution de l'organisation, notamment les décisions prises au sein du comité. Elles sont nourries par leurs valeurs fondamentales communes ou par une intention commune qui les invitent à collaborer. De plus,

l'orphelinat « Cité d'Espoir ». Cette expérience fut à leurs yeux intéressante afin de voir ce qui se faisait.

⁴⁵ Cette histoire a été racontée par Yvan Schmidt lors d'un échange. Un couple de fribourgeois habitué du Bénin cherchait l'orphelinat « Cité d'Espoir » puis est tombé sur un orphelinat de trafic d'enfants.

ces parties prenantes ont toutes un intérêt vis-à-vis des activités de l'ONG. Cet intérêt est illustré par des attentes spécifiques à chaque partie prenante (Johnson, et al., 2014, p. 128).

Dans un premier temps, toutes les parties prenantes de l'ONG Eden ont été listées dans un tableau en annexe VI avec la définition de leur pouvoir et de leur intérêt par rapport aux activités de l'association. Dans le but de faciliter la réflexion, deux catégories principales ont été retenues pour classer les parties prenantes, soit celles internes ou celles externes à l'organisation. Parallèlement, les attentes de chacune sont aussi présentées pour comprendre le contexte de l'intérêt de la partie prenante (Johnson, et al., 2014, p. 128).

Les parties prenantes sont nombreuses et leurs attentes divergentes. De ce fait, il faut définir quelles parties peuvent être considérées comme des acteurs clés, c'est-à-dire des personnes avec une importante influence sur l'organisation et auxquelles il y a lieu de porter une attention particulière dans l'établissement de la stratégie en prenant compte que ces éléments sont dynamiques.

4.2.4.1 Les parties prenantes influentes

Les caractéristiques de ces principales parties prenantes sont expliquées comme suit :

- *Le conseil d'administration*

Le système actuel donne au conseil d'administration de l'orphelinat le plus grand pouvoir. En tant que propriétaire et dirigeant de la structure, les huit membres du conseil sont les ayants droits de l'établissement et de tout ce qui en découle⁴⁶. Toutes les démarches entreprises par l'ONG Eden sont soumises au Conseil d'administration. Sa tâche principale est tout ce qui constitue l'autorité qu'ils ont dans les prises de décisions et les transmissions d'informations. Comme présenté dans le chapitre trois, ils assument aussi parallèlement chacun une fonction de responsable d'un dicastère. Tous les huit sont exclusivement bénévoles dans leurs fonctions au sein du conseil d'administration puisqu'ils ont à cœur leur mission de foi. En effet, leur première motivation découle de leurs croyances chrétiennes⁴⁷.

- *Le comité de l'ONG Eden :*

Le comité détient un pouvoir mitigé puisque, comme expliqué, il prend des décisions depuis la Suisse pour les faire appliquer au Bénin. Bien que le conseil d'administration soit redevable au comité pour son travail, il a suffisamment de liberté à ce jour pour agir comme il le souhaite et selon les priorités définies par ses soins. D'autre part, c'est le comité de l'ONG Eden, auparavant « les amis de la Bergerie de Dieu », qui est détenteur des dons versés à

⁴⁶ Yvan Schmidt a expliqué ces termes à un membre de l'association en présence de l'auteur.

⁴⁷ C'est ces mots qui ont été utilisés par les membres du Conseil lors de la séance avec l'auteur (Cf. annexe X).

l'association pour le soutien de l'orphelinat. Le comité est en cours de mise en place d'une structure solide pour avoir une idée plus précise des dépenses effectuées. Un budget est demandé avant chaque virement trimestriel afin d'avoir un contrôle sur les finances et de ne pas « gaspiller » les dons récoltés. Même si cela peut paraître sévère comme méthode, le comité a comme intérêt d'aider le conseil d'administration dans la mission qu'ils partagent.

- *Le personnel :*

Le personnel qualifié est indispensable. L'avenir du centre dépend de ses RH puisque des contrôles étatiques ont abouti à une obligation pour l'orphelinat de disposer de certaines fonctions supplémentaires au sein du personnel. C'est eux qui côtoient les enfants au quotidien. Des personnes compétentes et de confiance doivent constituer l'équipe. De plus, leur engagement dans les charges qui leur sont transmises doit être issu d'un désir de construire quotidiennement un cadre pour les orphelins. Ainsi, leurs valeurs fondamentales et celles de l'association doivent être coordonnées afin de constater un travail en accord avec la vision des dirigeants du centre. L'association et le conseil sont tous deux dépendant du travail de ces employés, c'est donc à eux aussi de leur proposer les meilleures conditions sociales possibles avec les moyens à disposition.

- *Les défenseurs :*

Leur soutien provient d'une visite à l'orphelinat ou d'une connaissance fiable, majoritairement Ferdinand, qui leur donne envie de s'engager pour la cause. Ainsi, en discutant avec le conseil d'administration qui reçoit les dons, ils s'investissent pour réaliser un projet proposé ou défini avec le conseil. Ce dernier, par principe, utilise ses fonds pour ce projet-là au lieu de discuter avec eux afin de les utiliser pour un projet prioritaire⁴⁸.

- *Les parrains :*

Les parrains détiennent un pouvoir financier très important puisque leurs dons mensuels constituent la première ressource financière pour l'orphelinat. Ces versements assurent le minimum vital au bien-être quotidien des enfants. Le conseil d'administration met d'ailleurs un point d'honneur à ce que le comité suisse entretienne les relations établies par le biais des parrainages. Son intérêt est de pouvoir se réaliser personnellement dans le soutien de l'œuvre et de manière plus concrète par le soutien spécifique d'un orphelin tout en sachant que leurs dons en espèces sont versés dans un pot commun. Néanmoins, le fait de personnaliser cette démarche la rend plus concrète, et ce notamment grâce aux correspondances.

- *Les pouvoirs publics :*

⁴⁸ Ferdinand Glaglanon explique qu'ils se sentent de laisser les gens faire ce dont ils ont envie puisque c'est eux qui ont les fonds. Parallèlement, le président de l'ONG Eden veut que les fonds provenant de la Suisse soient honorés.

Les pouvoirs publics constituent un acteur économique majeur dans le développement du CAPE, car ils peuvent avoir plusieurs rôles comme fournisseur, financeur, dirigeant. Cependant, « Cité d'Espoir » n'est ni subventionné par l'État béninois et ni par la Confédération suisse. Motivé par un intérêt général, leur pouvoir d'implication est surtout dans le contrôle et l'application des réglementations légales.

D'une part, les pouvoirs publics béninois détiennent une grande influence sur les démarches des deux organisations tant au niveau de leur reconnaissance, de leur collaboration, etc. Dernièrement, le nouveau président de la République du Bénin a ordonné la remise à jour des accords concernant les entrées de marchandises par voie maritime⁴⁹ (présidence.bj, 2018). Cela a affecté le délai d'envoi du dernier container qui à ce jour n'a toujours pas été envoyé puisqu'une confirmation de son exonération aux frais de douane est attendue. Les contrôles étatiques prennent du temps et influencent ainsi le programme de l'association. Les normes et standards réglementant un centre d'accueil constituent sûrement la loi la plus détaillée et précise dans l'environnement de l'ONG Eden qui doit être absolument respectée sous peine de la fermeture du centre. En effet, Joseph Mehoul explique que les services publics viennent de temps à autre visiter l'orphelinat et contrôler que tout soit tenu en adéquation avec les normes et standards. À la suite de cette visite, ils rédigent un rapport avec les différentes obligations de l'orphelinat afin de maintenir l'établissement que ce soit par l'amélioration de certaines conditions ou même l'engagement de nouvelles personnes. En revanche, aucune pression au niveau du droit du travail puisqu'au Bénin les conditions sociales sont moins sévères et peu contrôlées (République du Bénin, 2016).

D'autre part, la Confédération suisse est un acteur important puisqu'aujourd'hui elle ne subventionne pas la cause de l'ONG Eden, mais qu'elle pourrait être amenée à le faire. Depuis 1981, une coopération-cadre entre la Suisse et la République du Bénin a été mise en place. Les autorités de régulation ont un pouvoir de régulation protectionniste si l'État ne souhaite plus de soutien étranger pour régler ce problème de manière autonome. Le projet de descriptif du programme du pays 2014-2015 énonce aussi que des actions étatiques sont toujours tentées dans le but d'apporter des améliorations à l'encadrement des enfants ainsi qu'à leur éducation (Département fédéral des affaires étrangères, 2017) (UNICEF, 2013).

4.2.4.2 Les autres parties prenantes

En outre, il ne faut pas négliger les autres parties prenantes que celles présentées précédemment même si l'acceptabilité de la stratégie n'est pas nécessaire. Il y a certaines

⁴⁹ Ferdinand Glaglanon a présenté la personne de contact pour ces procédures à l'auteur lors de son séjour au Bénin.

parties prenantes qu'il faut garder satisfaites des activités de l'association, car elles détiennent un fort pouvoir qu'elles sont susceptibles d'utiliser. Parallèlement, certaines autres parties prenantes, qui, au vu de leur fort intérêt pour l'association, doivent être tenues informées pour qu'elles continuent de soutenir les activités (Johnson, et al., 2014, p. 146).

Pour finir, il y a lieu de préciser que les orphelins ne figurent volontairement pas dans cette liste. En effet, après une analyse plus approfondie pour déterminer le pouvoir, l'intérêt et les attentes des enfants, les conclusions suivantes ont pu être exprimées :

- Les enfants n'ont aucun pouvoir direct sur l'ONG. Certes, ils sont la raison d'être de l'association malgré eux. Il n'est donc pas correct de considérer cela comme un pouvoir, car ils ne peuvent pas l'exercer.
- Les enfants n'ont aucun intérêt vis-à-vis de l'ONG Eden puisqu'à nouveau, ils sont amenés malgré eux à l'orphelinat. Même s'ils disposent du confort, ils n'ont pas demandé à être là. Bien que, finalement, ils aient tout intérêt à avoir été accueillis à « Cité d'Espoir » puisqu'ils bénéficient d'un encadrement et d'une éducation, ils n'ont pas la capacité de discernement et n'ont pas volontairement choisi cette situation.

L'aide humanitaire est un choix pour les personnes qui aident. En l'occurrence, pour celles qui la reçoivent c'est une chance. Il paraît donc erroné de les considérer comme une partie prenante bien que Sylvia explique que le « Rêve européen » les attire et que les orphelins profiteraient de la relation avec leurs parrains pour essayer de se faire accueillir sur l'autre continent. Cependant, à l'heure actuelle, aucun cas connu n'a débouché sur un voyage intercontinental. De plus, comme l'a précisé à plusieurs reprises la fondatrice de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu », les enfants constituent par eux-mêmes la vision et la mission de l'ONG Eden.

4.3 BILAN ENVIRONNEMENTAL

Les différents concepts analysés précédemment permettent de comprendre l'environnement externe et interne à l'association qui a une influence directe sur son évolution et surtout pour la nouvelle structure de l'ONG Eden à la suite de la fusion. Néanmoins, la finalité de ces analyses requiert dans la compréhension de la manière dont chacun de ces facteurs, seuls ou réunis, participe à l'accomplissement de la mission ou constitue une barrière à son accomplissement. Ainsi, ce chapitre est dédié au bilan environnemental de l'ONG Eden en reprenant chacune des conclusions principales des outils utilisés auparavant.

Ce résumé est traité sous forme de tableau SWOT afin qu'il en soit proposé un condensé complet. Il est possible de lire dans ce tableau les forces et faiblesses de l'ONG Eden,

découlant de son environnement interne, « ce que l'on sait faire », et les opportunités et menaces provenant de celui externe, « ce qu'il faut faire ».

- Les *forces* regroupent les facteurs internes permettant la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Les *faiblesses* regroupent les facteurs internes s'opposant à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Les *opportunités* regroupent les facteurs externes permettant la réalisation des objectifs de l'organisation.
- Les *menaces* regroupent les facteurs internes s'opposant à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Les forces et les faiblesses représentent les capacités existantes au sein de l'ONG Eden. Alors que les opportunités et les menaces sont des outils d'identification des facteurs clés à succès (FCS) de l'environnement. Ce sont des éléments stratégiques composant le savoir-faire et la fiabilité de l'organisation sur le marché afin de pouvoir mener à bien sa mission. Les FCS repoussent les facteurs négatifs. Dans tous les cas, ce sont bien ces quatre dimensions

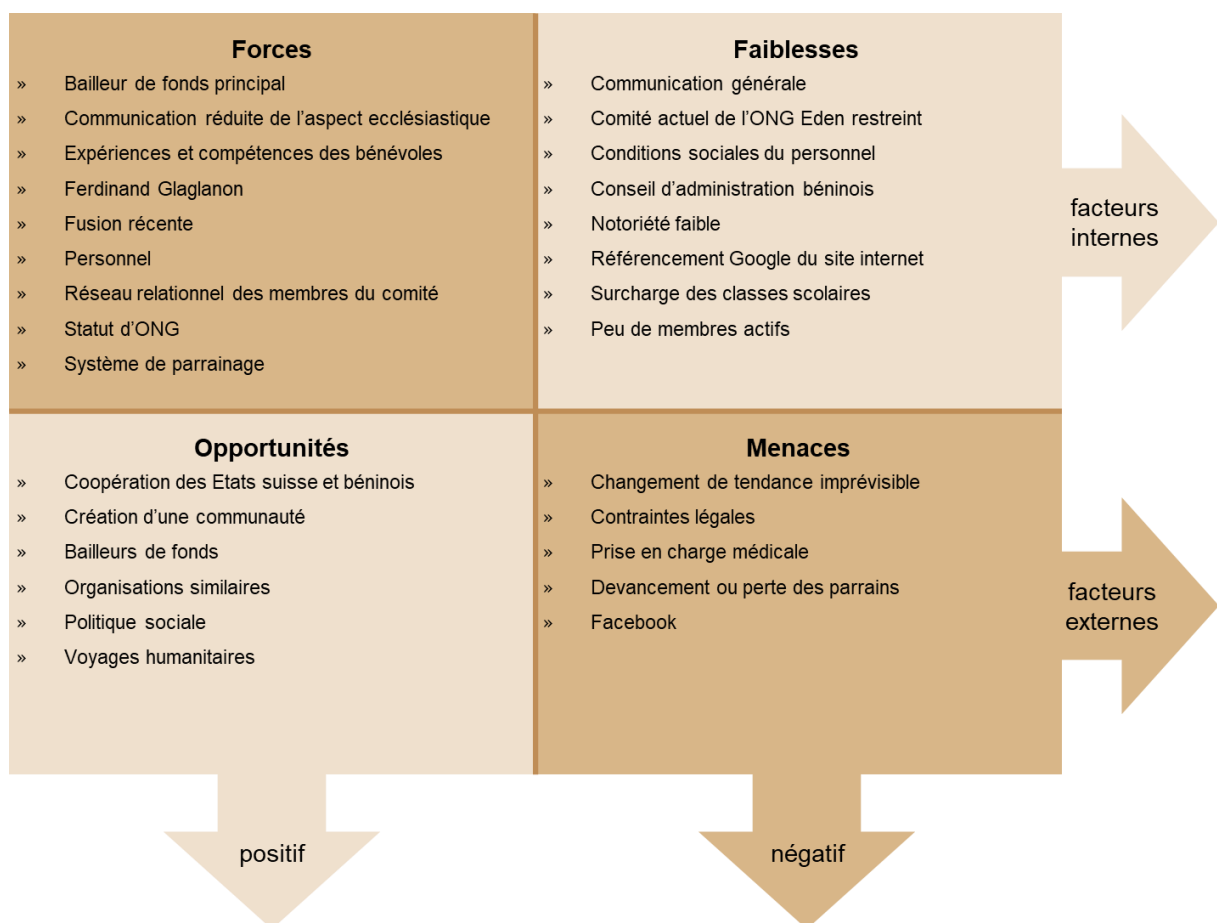


Figure 14 – SWOT de l'ONG Eden
 Source : Données récoltées par l'auteur / (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017)

qui permettent de définir les actions à mener. La question qui se pose entre ces deux hémisphères est de savoir si l'ONG Eden a déjà aujourd'hui les capacités stratégiques qui lui permettront d'évoluer pour donner suite à cette fusion ou justement mettre le doigt sur les points à développer ou à acquérir. Certaines combinaisons de ces quatre éléments entre eux démontrent la capacité stratégique de l'ONG Eden. Une force est un signal positif pour l'organisation qui doit l'utiliser pour prendre une opportunité ou au contraire réduire une menace. De la même manière, une faiblesse peut être une barrière à l'organisation vis-à-vis d'une opportunité qui se présente ou inversement intensifier la menace.

Les combinaisons possibles entre les éléments issus de la matrice SWOT constituent des scénarios hypothétiques sur lesquels le comité peut s'appuyer pour établir la stratégie de l'association (Johnson, et al., 2014, p. 110).

D'après ce bilan environnemental, un certain nombre d'hypothèses a pu être déduit en imaginant de quelle manière les forces permettent de saisir les opportunités qui se présentent sur le marché et si les faiblesses pouvaient mettre réellement en danger l'association. D'autre part, les forces peuvent permettre de faire face aux menaces ou même de les éviter et certaines opportunités qui se présentent permettent de compenser une faiblesse (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 13) (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 102).

Les hypothèses et scénarios présentés dans l'annexe VII permettent d'anticiper les événements qu'ils soient positifs ou négatifs. De plus, l'identification de ces hypothèses est intéressante pour le comité puisqu'il peut alors déterminer les opportunités qu'il aurait à prendre plus ou moins en considération dans l'établissement de la stratégie. En ce qui concerne les faiblesses et les menaces, toutes n'ont pas été retenues dans des scénarios puisque certaines ne peuvent simplement pas être palliées. Ainsi, le comité doit en avoir conscience afin de garder un œil dessus et éviter qu'elles portent défauts aux activités de l'association (Johnson, et al., 2014, p. 114).

« Un environnement où on a tous besoin les uns des autres. » Yvan Schmidt.

CHAPITRE 5 – INTÉGRATION DE LA NOUVELLE STRUCTURE

La fusion de ces deux associations vise à garantir la pérennité des actions entreprises jusqu'à présent. Dans cette optique, il est primordial que le nouveau comité redéfinisse les principes fondamentaux de cette nouvelle organisation. L'un des objectifs principaux de cette étude est donc de proposer de nouveaux éléments à intégrer, autant concernant les aspects structurels que fonctionnels de l'organisation. Par la suite, il s'agit également d'en déduire le type de gouvernance adaptée.

L'environnement étudié dans le chapitre précédent est composé de FCS. Ces derniers ont été relevés dans les différentes analyses et imputés à la stratégie afin que leur influence impacte positivement la stratégie globale de l'ONG Eden. D'après le bilan environnemental proposé au point 4.3, les hypothèses ou scénarios les plus pertinents ont été pris en considération dans les différents points traités dans ce chapitre. En outre, les facteurs soutenant le développement de l'organisation et la réussite de ses démarches dépendent aussi de ses ressources et compétences internes. Pour ces raisons, une approche structurelle et fonctionnelle est de rigueur pour la nouvelle organisation d'Eden (Johnson, et al., 2014, p. 69).

Les six sous-chapitres ci-après représentent les branches principales de la structure de l'organisation. Pour chaque thème, un constat de la situation actuelle et des éléments implicites en découlant sont présentés et complétés par des propositions inspirées principalement des analyses environnementales résumées au chapitre 4.

5.1 STRATEGIE DE L'ORGANISATION⁵⁰

Bien que la fusion soit définie comme étant « une réunion conventionnelle de deux sociétés en une seule, par transfert universel de patrimoine, sans liquidation des sociétés dissoutes et dans la continuité du sociétariat » (Chenaux, et al., 2005), il y a lieu dans ce travail d'aborder avant tout la stratégie d'organisation. Elle est l'essence de toutes les activités de l'ONG Eden et le fondement de l'engagement de tiers pour son bon fonctionnement. La stratégie permet également de poser le cadre. Il est donc indispensable de se pencher en premier lieu sur la définition des aspects qui la composent (Johnson, et al., 2014, p. 7).

⁵⁰ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 7-23)

5.1.1 Stratégie de développement

Une stratégie de développement repose sur des aspects essentiels qui permettent ensuite de programmer les actions à entreprendre.

- *Les choix stratégiques*

La stratégie de l'ONG Eden consistait tout d'abord à réunir les deux associations en une entité pour unir les forces et reprendre les activités avec davantage de ressources. Ce choix stratégique a permis aujourd'hui à l'ONG Eden de se positionner comme le partenaire et le bailleur de fonds principal de l'ONG la Bergerie de Dieu. Désormais, l'association souhaite se consacrer à des objectifs plus ambitieux (Johnson, et al., 2014, p. 12).

Lors d'échanges avec des membres, il a eu été mentionné que l'activité de l'ONG Eden n'est pas limitée à l'orphelinat « Cité d'Espoir ». En effet, d'après ses statuts, il est possible pour l'association de soutenir d'autres structures. Néanmoins, ceci représente un nouveau choix stratégique à effectuer. Même si cette option existe réellement, aujourd'hui, elle n'est pas l'intention de l'ONG Eden, qui ambitionne avant tout de contribuer à l'évolution et au développement de « Cité d'Espoir ». Une fois cet orphelinat rendu exemplaire, il sera sans doute envisageable d'ouvrir d'autres centres d'accueil basés sur ce modèle⁵¹. Actuellement, une telle diversification impliquerait de doubler les ressources humaines et la gestion financière. À ce stade, la stratégie choisie est appelée « stratégie avec un cœur cible », soit qui vise une population de niche, c'est-à-dire les orphelins recueillis à « Cité d'Espoir ». Elle présente certains avantages, notamment de maximiser les moyens investis, de faciliter les partenariats par des connaissances et relations locales durables. Elle favorise le développement et encourage les échanges (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 16).

- *Les objectifs*

Les objectifs énoncés par le président, lors d'un entretien en annexe X, sont précisément les suivants :

- Augmentation de la capacité économique en doublant le budget
- Priorisation de la qualité de l'écolage pour assurer l'avenir des enfants
- Réduction du nombre d'enfants en plafonnant le nombre d'orphelins à 100.

5.1.2 Cadre légal

Conformément aux recherches précisées dans le chapitre 2, l'ONG Eden est une association. D'après les articles 60 et suivants CC, les conditions suivantes ont dû être établies

⁵¹ Ce principe de modèle a été énoncé par Yvan Schmidt (Cf. annexe X).

lors de création de l'association en 2004 :

- Trois personnes au minimum
- Un but commun non lucratif
- Des statuts écrits
- Une raison sociale
- Une assemblée constitutive.

Grâce à ses organes, soit l'assemblée générale (AG), le comité et les vérificateurs des comptes⁵², l'association peut affirmer sa volonté. La personnalité de l'association lui permet d'agir à condition qu'elle poursuive un but non lucratif. En effet, elle se consacre à des tâches sociales, plus précisément humanitaires en s'appuyant sur des statuts écrits. Cela ne signifie pas dire que l'association n'a pas le droit de faire du bénéfice, mais qu'elle doit, le cas échéant, le réinvestir afin de lui permettre d'atteindre le but qu'elle s'est fixé. De plus, l'acquisition de la personnalité juridique lui permet de faire appel à la justice et la responsabilité des membres ne peut être demandée qu'à hauteur du montant de la cotisation (Collaud, 2009, pp. 37-66).

5.1.2.1 Fusion

Dans le cadre de la fusion, une AG a eu lieu en 2017. Cette dernière peut être qualifiée d'assemblée « reconstitutive », puisque c'était la première fois que les membres des deux anciennes associations étaient réunis (Bahar, 2004). Les deux anciens comités s'étaient accordés pour effectuer une fusion-absorption. Cela veut dire qu'une association absorbe le patrimoine de l'autre qui est dissoute (Groupe SOS, s.d.). Dans le cas présent, c'est l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » qui a été dissoute pour transférer son patrimoine à l'association Eden. Les actifs et les passifs, tout comme les membres y ont été intégrés. La nouvelle structure continue les activités de l'association conservée et s'engage à perpétuer celles de l'association dissoute.

Les conditions légales d'une fusion entre deux associations sont les suivantes :

- Selon l'article quatre de la Loi sur la Fusion (LFus) (Chancellerie fédérale suisse (CPO), 2004), seules les associations inscrites au registre du commerce (RC) sont autorisées à fusionner. Néanmoins, pour les associations n'étant pas inscrites au RC (Chenaux, et al., 2005), l'article 22 LFus prévoit que les effets juridiques de la fusion débutent une fois la décision prise par les deux associations. Cet état de fait entre en vigueur dès l'acceptation par les assemblées générales respectives ce qui fut le cas en avril 2016.

⁵² Ces trois organes sont analysés dans le chapitre suivant traitant sur la gestion des ressources humaines au point 5.2 de ce rapport.

- Selon l'article 13 alinéa deux LFus, les associations bénéficient d'un contrat de fusion épuré contrairement aux fusions d'entreprises.
- La décision de fusion est officiellement prise par l'AG qui doit approuver le contenu du contrat de fusion par trois quarts des membres (Chancellerie fédérale suisse (CPO), 2004). Cette approbation doit figurer sur le procès-verbal (PV) de cette réunion (Bahar, 2004) (Chenaux, et al., 2005).

Comme énoncé, l'association Eden n'est pas inscrite au RC. Après une lecture approfondie et une analyse des lois, il apparaît qu'à ce jour l'association Eden y gagnerait deux avantages. En effet, elle pourrait faire partie d'une banque de données nationales et également, l'honorabilité de ses activités serait protégée vis-vis des donateurs (Confédération suisse, 2018).

5.1.2.2 Statut d'ONG

Avant la fusion de l'association Eden et « les amis de la Bergerie de Dieux », les deux comités ont pris une décision stratégique. Ils ont opté pour que la nouvelle structure unissant les associations prenne le nom d'Eden, ceci afin de conserver le statut d'ONG. Ceci permet ainsi de bénéficier des avantages y relatifs. Bien que le titre d'ONG soit un atout dans le cadre des activités, c'est le titre d'« association » fait référence à une certaine structure de droit interne, et est donc juridiquement le plus important des deux. L'ONG, elle, naît d'une autre organisation et ne peut exister sans une forme juridique valable (Leroux, 2010) (Bardout & Ruchaud, 1995). De plus, conserver ce nom « Eden » et non « les amis de la Bergerie de Dieu » permet de s'ouvrir à de nouveaux mécènes éventuellement freinés par l'aspect ecclésiastique (S. Martin Pfister, Rédactrice du guide pratique de management pour OBNL « Comment gérer avec succès votre organisation sociale, culturelle ou sportive ! », communication personnelle, 5 juin 2018).

En général, les ONG n'opèrent pas seules, elles préfèrent collaborer (Leroux, 2010). C'est exactement le cas dans notre contexte, puisque l'ONG Eden collabore étroitement avec l'ONG béninoise la Bergerie de Dieu.

5.1.3 Propositions

La faiblesse principale de l'ONG Eden réside dans le fait que certains éléments fondamentaux n'ont pas été clairement définis, notamment ceux composant la philosophie de l'association. Bien qu'elle soit évidente, elle doit reposer sur des objectifs concrets. Ces derniers font partie de la stratégie dite « de développement », définir cette stratégie permet de

définir les activités de chaque dicastère, dans le but d'atteindre les buts fixés et concrétiser la vision de l'association (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 12).

Avant la fusion, les deux associations défendaient leurs valeurs à travers une vision et une mission propre à chacune, mais elles avaient tout de même une finalité commune le bien-être des orphelins. Ces deux entités n'en font plus qu'une aujourd'hui. Dans le cadre de cette restructuration, il est indispensable que les différents acteurs s'accordent sur ces éléments fondamentaux. Elles doivent partager un sens commun malgré leurs histoires différentes, pour construire l'ONG Eden de demain.

5.1.3.1 Vision, mission et valeurs de l'organisation

Les notions de *vision*, *mission* et *valeurs* doivent avoir une connotation forte pour l'élaboration de la stratégie de chaque dicastère. Néanmoins, elles doivent surtout être parlantes pour les parties prenantes qui doivent s'identifier au visage de l'association. Dans le cadre d'actions sociales, le partage de valeurs donne foi et sens à l'engagement⁵³. La philosophie composée de ces éléments se positionne au-dessus de toutes les différences qu'elles soient culturelles, gouvernementales, économiques et autres. La détermination des activités n'est possible qu'une fois ces éléments posés. Elles influencent sur les décisions stratégiques qui garantissent la pérennité des activités de l'ONG Eden.

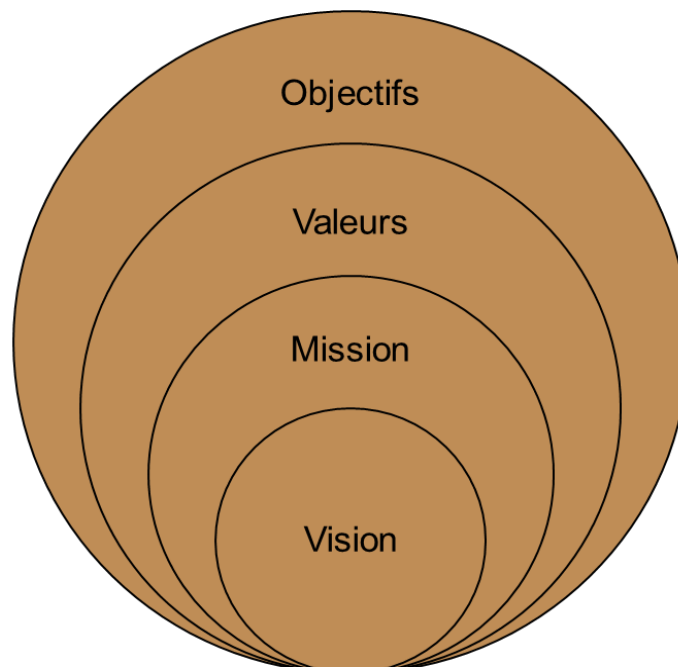


Figure 15 – Illustration de la stratégie d'organisation

Source : Données de l'auteur / (Simon Sinek Inc., s.d.) / (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017)

⁵³ Comme dit Ferdinand Glaglanon, ce sont des gens qui ont la foi. Pour les bénévoles et le personnel béninois, la foi est liée à leurs croyances religieuses.

Ces trois notions sont organisées d'une manière bien précise. La vision est au centre, car elle est le cœur de la stratégie d'organisation. La mission, puis les valeurs viennent englober la vision se rapprochant de plus en plus de l'environnement externe atteignable par le biais des objectifs (Johnson, et al., 2014, p. 128).

- *La vision*

La vision représente l'idée générale défendue pour répondre à une problématique existante. Elle est la raison d'être de l'ONG Eden. La vision est l'idéal que l'association cherche à atteindre et elle permet de donner un sens à long terme à l'association. Elle se doit d'être positive et rédigée de manière ouverte, afin de pouvoir multiplier les actions selon l'évolution de l'association (Virginie, et al., Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser, s.d., p. 16). Dans le cas d'Eden, ce sont les enfants qui motivent les différentes parties prenantes. Les orphelins sont les bénéficiaires de toutes les actions entreprises⁵⁴. Que ce soit une association ou l'autre, elles ont toutes deux été créées pour répondre à leurs besoins. Ainsi pour y répondre, elles soutiennent, aujourd'hui en une entité unique, activement l'orphelinat depuis la Suisse. Elles veulent améliorer de manière éducative et structurelle le quotidien des EV afin qu'ils aient une chance sociale et un avenir convenable.

Comme expliqué dans le contexte, les EV se trouvent dans une situation de réels besoins. Ils vivent dans des conditions extrêmement précaires. L'environnement n'est pas propice au développement d'un enfant puisque les EV sont confrontés à des problèmes d'hygiène alimentaire et sanitaire⁵⁵. Ils ne bénéficient ni d'une éducation ni d'un cadre institutionnel.

Proposition de la vision :

« Eden souhaite donner du sens à la vie des EV du Bénin grâce à un encadrement et une éducation leur offrant un avenir social. »

De plus, la vision doit être partagée avec l'entité béninoise puisque les deux ONG collaborent pour offrir cet environnement aux EV. Pour cette forme de partenariat, il paraît indispensable que la finalité soit identique pour les deux parties. D'après l'analyse des réponses récoltées lors des entretiens en annexe X, il apparaît que la vision est commune à la différence que l'ONG béninoise considère que « Tous sont des enfants de Dieu ». Ceci est dû principalement à la culture de chacune des parties, mais cette différence culturelle ne remet en aucun cas en question leurs souhaits communs. Par cette vision, ils s'unissent pour offrir aux orphelins une vie correcte, par opposition à l'esclavagisme auquel ils auraient sans doute

⁵⁴ Lors d'un des entretiens avec Sylvia Brocard, elle a rappelé « Les orphelins, les orphelins ! » (Cf. annexe X).

⁵⁵ Comme imagé par Yvan Schmidt « un Béninois le matin se demande comment et qu'est-ce qu'il va manger dans la journée » puisqu'ils ne disposent pas de frigo et ne peuvent que faiblement faire preuve d'anticipation (Cf. annexe X).

été contraints. En d'autres termes, leur vision pourrait se résumer à sauver les orphelins de leur prédestinée. Ils souhaitent offrir un cadre où ces enfants peuvent se développer et avoir un avenir meilleur (Direction des relations à la population, 2016).

D'une part, l'héritage souhaité pour Eden est une structure stable qui permette la pérennité de ses actions. Leurs résultats s'identifient par des infrastructures adaptées, de nouvelles habitudes et un cadre sécurisant pour les orphelins. D'ailleurs, aucune autre association n'œuvre à long terme à résoudre cette problématique à l'orphelinat, car ce sont plutôt des dons ponctuels qui sont courants. Eden prend le rôle de garantie et de sécurité financière vis-à-vis de l'orphelinat. De plus, Eden souhaite aujourd'hui s'appuyer sur une vision à long terme. De ce fait, chaque investissement doit être analysé avec soin, notamment dans les infrastructures, avant qu'une décision soit prise. Ceci évite de construire et détruire quelques années plus tard. Ce type de situation ne doit, à l'avenir, plus se reproduire.

D'autre part, la plus-value d'Eden par rapport aux associations qui œuvrent, elles aussi en soutien à des structures semblables à « Cité d'Espoir » est le lien établi entre le fondateur béninois Ferdinand et les fondateurs des associations suisses. Elles ont été fondées pour soutenir le projet de Ferdinand tout en le connaissant personnellement déjà avant leur création. De ce fait, ces relations entretenues au fil du temps donnent une valeur supplémentaire aux actions entreprises et renforcent les démarches telles que le parrainage et les investissements. Ils partagent des relations sociales en tous les cas et malgré la distance, l'ONG Eden participe activement à l'amélioration de la vie locale au Bénin (Direction des relations à la population, 2016).

- *La mission*

La mission représente le cadre logique de la philosophie de l'association. Elle définit la manière ou les activités de l'association qui permettent obtenir des résultats. Elle se fixe les objectifs spécifiques par lesquels elle aura un impact global correspondant à sa vision (Virginie, et al., Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser, 2015, p. 16).

Toutes les deux génèrent néanmoins des fonds pour répondre aux besoins des orphelins. L'association « les amis de la Bergerie de Dieu » répondait plutôt à leurs besoins primaires, c'est-à-dire physiologiques. En effet, l'argent récolté des parrainages constituait un fonds versé trimestriellement à l'ONG béninoise, principalement pour le financement des achats de vivres.

D'après la pyramide de Maslow, ces besoins constituent la base du développement personnel de tout être humain⁵⁶.

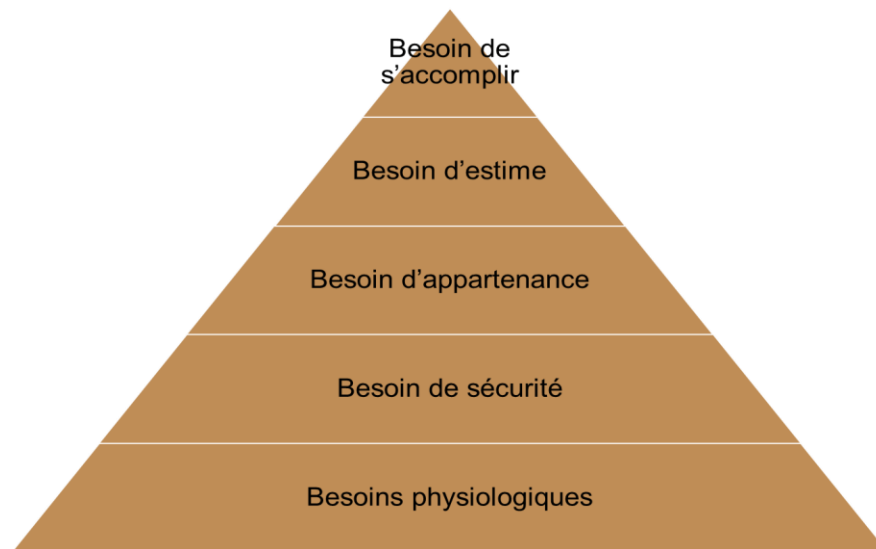


Figure 16 – Pyramide de Maslow
Source : (Marketing Stratégique, 2005-2011)

L'association Eden répondait également à ce type de besoins par l'envoi de matériel. Parallèlement, elle finançait les infrastructures offrant un cadre aux enfants. « Les amis de la Bergerie de Dieu » ont pu réaliser des travaux grâce au solde des fonds. Les structures de l'orphelinat permettent de répondre aux autres niveaux de la pyramide par différents moyens mis en place. Grâce à ces éléments, chaque enfant accueilli à l'orphelinat peut se construire.

Proposition de la mission :

« La mission d'Eden est de garantir la pérennité des activités de l'orphelinat en réunissant les ressources nécessaires et en soutenant l'organisation structurelle du centre. »

Cette mission de développement demande « une organisation structurelle ». Pour ce faire, le comité actuel souhaite guider les responsables du centre dans leurs décisions. Le but est de développer le centre afin d'en garantir son autonomie à long terme. Il paraît dès lors évident que, pour l'une ou pour l'autre des entités, leur mission nécessite de mobiliser des ressources externes. Qu'elles soient humaines, financières ou techniques, ces ressources sont nécessaires à la réalisation des projets de développement.

⁵⁶ C'est Yvan schmidt qui a énoncé la pyramide de Maslow pour démontrer l'importance des besoins et des préoccupations d'un Béninois (Cf. annexe X).

En comparant les réponses récoltées lors des entretiens annexés (XI), la mission n'est pas la même pour les deux ONG partenaires. En effet, les acteurs béninois s'activent quotidiennement à mettre en place les éléments essentiels au bien-être des orphelins alors que les personnes investies en Suisse sont chargées principalement de rechercher des fonds. À ce stade, cette différence n'est cependant pas problématique, puisque chacune dispose de moyens différents par leur localisation et leur culture. La dynamique de l'ONG la Bergerie de Dieu est toujours plus axée sur la spiritualité.

- *Les valeurs*

Des valeurs communes sont indispensables dans le cadre d'une fusion. Les deux associations se rejoignent fondamentalement dans leur esprit d'ouverture, d'entraide, de solidarité, de partage et de gouvernance démocratique. Les valeurs encadrent les actions de l'association. Il est indispensable de les définir tant pour son identité que pour son image (Direction des relations à la population, 2016, p. 14).

Lors des rencontres avec les personnes clés de l'organisation, l'importance des valeurs familiales s'est fortement fait ressentir. En effet, chaque action est dirigée vers les enfants, notamment par exemple, leur volonté de leur offrir l'encadrement et l'éducation qu'ils ne reçoivent pas dans leur famille. L'orphelinat devient la famille de chaque enfant. De ce fait, chaque personne s'engageant pour eux devient une sorte de famille. C'est tout particulièrement le système de parrainage qui crée ces relations familiales. D'ailleurs, pour reprendre une tradition chrétienne, un parrain est choisi pour être « Celui qui accompagne un enfant ou un adulte au baptême » (Editions Larousse, s.d.).

Les entretiens avec les personnes précitées en lien avec l'association en annexe X ont fait ressortir les valeurs suivantes :

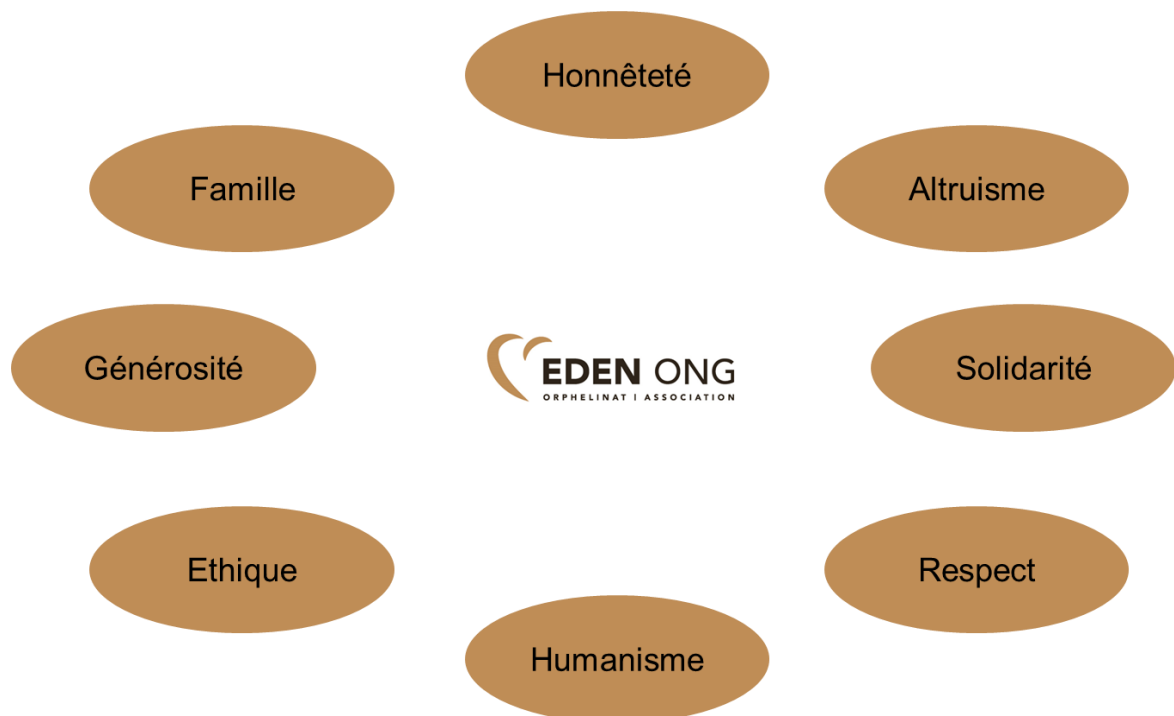


Figure 17 – Modélisation des valeurs

Source : Données récoltées par l'auteur

Proposition de valeurs fondamentales :

« Les valeurs de l'ONG Eden guident le travail de ses membres dans l'optique de répondre à sa mission : Humanisme / Autonomie / Dignité / Tolérance. »

- L'*humanisme*, « philosophie qui place l'être humain au-dessus de toutes les autres valeurs » (Editions Larousse, s.d.), constitue la valeur première, car tous les projets sont pour les orphelins, petit être humain.
- L'*autonomie* est une valeur propre à l'ONG Eden pour le fonctionnement de l'orphelinat (ONG Eden, 2018). Cette valeur a motivé les fondateurs des deux associations puisque, pour rappel, c'est Ferdinand seul qui a construit les premières structures.
- La *dignité* humaine, soit « le respect que mérite chacun » (Editions Larousse, s.d.), paraît être une valeur fondamentale puisque les enfants recueillis sont des EV. Ils sont dans des situations qui vont à l'encontre de leur dignité humaine.
- La *tolérance* est une valeur primordiale puisque l'ONG Eden soutient la Bergerie de Dieu, et sont toutes les deux issues de deux cultures différentes. Mais, l'ONG Eden doit faire attention à ne pas être trop innovatrice et à respecter la culture locale. L'ouverture va de pair avec la tolérance. Par ailleurs, au sein même de l'ONG Eden, la tolérance a son importance vis-à-vis des membres et plus particulièrement des parrains. Ils doivent se sentir libres de pouvoir se retirer de leur engagement.

Ces valeurs fondamentales peuvent être complétées par la *solidarité*, qui est l'essence même de toute association. Elle se définit par « le groupement de deux ou plusieurs personnes qui mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités » (Editions Larousse, s.d.) (Bardout & Ruchaud, 1995).

La *démocratie* pourrait aussi y être ajoutée pour des questions historiques, notamment à cause des élections/nominations, réunions et prises de décisions. Bien entendu, d'autres valeurs sont défendues par l'ONG Eden. Néanmoins, celles précitées paraissent être celles qui constituent les fondements mêmes de la raison d'être de l'association (Bardout & Ruchaud, 1995).

5.1.3.2 Charte institutionnelle

Dans le cadre de cette fusion, la rédaction d'une charte institutionnelle a autant de sens que de le faire au moment de la création d'une nouvelle association. Elle permet de réunir les éléments importants sur un même document. Premièrement, le comité de la nouvelle structure a la possibilité de débattre sur ces notions et de s'accorder pour faire preuve d'une plus grande solidarité. Le fait de partager la vision, avoir foi en la même mission et soutenir les mêmes valeurs est primordial. Deuxièmement, c'est un outil intéressant pour le recrutement de nouveaux membres. En effet, en mettant en place la signature d'une charte institutionnelle par tous les membres, cela officialise leur engagement. Comme expliqué précédemment, les membres actuels de l'ONG proviennent de deux associations différentes. Il est donc nécessaire de repositionner l'ONG et de s'assurer que les membres soient bien en accord avec l'association afin de garantir leur engagement. Ce document rassemble donc toutes les informations fondamentales dont chacun doit avoir connaissance (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 12).

Pour finir, comme énoncé précédemment, l'ONG la Bergerie de Dieu pourrait aussi facilement en prendre connaissance lors d'une séance. Cela renforcerait davantage leurs liens.

5.1.3.3 Objectifs

L'ONG Eden a des responsabilités vis-à-vis des bénéficiaires, mais aussi des bailleurs de fonds, des collaborateurs et bénévoles impliqués, de ses membres et de ses éventuels partenaires associés. Grâce au bilan environnemental du chapitre 4, une analyse interne et externe a pu être effectuée. C'est sur la base de ces conclusions de cette analyse que la stratégie de développement a pu être établie. Des objectifs doivent être fixés pour guider les

actions des membres de l'association, car ce sont eux qui vont mener à la réalisation et à l'évaluation des projets (Bardout & Ruchaud, 1995).

Tous les objectifs fixés doivent pouvoir répondre à cette question : *est-ce que cet objectif améliore le bien-être des orphelins ?* S'il est possible de répondre par une affirmation positive et que l'objectif est considéré comme SMART, dans ce cas il est retenu pour intégrer la stratégie de développement (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 124).

Ils peuvent être classés en plusieurs catégories : les objectifs généraux, les objectifs spécifiques, les objectifs à court terme, les objectifs à moyen terme et les objectifs à long terme. Des objectifs spécifiques peuvent aussi être établis dans le cadre d'un projet. Si l'on considère la structure du CAPE, il y a lieu de définir clairement leur hiérarchisation (Johnson, et al., 2014, p. 130) : *quelles activités sont indispensables ? Lesquelles sont secondaires ?* En remettant les orphelins au centre de la réflexion, les objectifs en lien avec l'orphelinat « Cité d'Espoir » sont primordiaux. Ensuite, le complexe scolaire et le centre de santé complètent l'encadrement offert dans l'orphelinat. Ils font partie intégrante de l'éducation souhaitée pour répondre à la mission proposée. Les activités secondaires sont donc toutes les activités, énumérées au point 3.2.3.4, qui visent à générer un revenu. Elles ne sont aujourd'hui pas prioritaires puisque les autres activités touchent directement au bien-être des enfants.

- *Les objectifs généraux*

Ce sont les objectifs qui forment le fil conducteur des activités de l'ONG Eden en collaboration avec la Bergerie de Dieu.

- « Soutenir les droits de l'homme
- Ne pas avoir de délinquants⁵⁷
- Contribuer à l'amélioration des conditions de vie des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile
- Promouvoir et de protéger les droits des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile pour leur épanouissement
- Apporter un appui à l'éducation et à la santé des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile
- Apporter un soutien à la formation professionnelle des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile
- Promouvoir l'éducation primaire et secondaire des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile » (ONG Bergerie de Dieu, 2018).

⁵⁷ Dans un premier temps, cette expression a été discutée à la séance de l'auteur avec le Conseil d'administration. Puis, cet aspect est ressorti lors de l'entretien avec Jérôme Frasseren qui a utilisé à peu de chose près les mêmes termes (cf. annexe X).

- *Les objectifs à court terme*

Ce sont les objectifs à atteindre dans un délai relativement court, soit un an. La définition de ces objectifs peut être établie à l'occasion de l'AG annuelle.

Lors de l'AG 2018, les points suivants ont été relevés par les membres suivants :

- Trouver de nouveaux membres tant pour le comité que pour l'association en général
- Suivre plus attentivement les dépenses
- Augmenter les entrées d'argent selon le budget
- Communiquer de manière optimale à l'interne
- Mettre en place une stratégie de communication externe
- Élaborer des projets concrets pour son suivi.

- *Les objectifs à moyen et long terme*

Les objectifs à moyen et long terme sont les objectifs à atteindre dans plus d'un an. Concrètement, il est alors possible de faire référence à des projets. Ces objectifs doivent donc être repris des besoins identifiés par le nouveau comité durant la fusion et pour la suite.

Une confrontation/comparaison des objectifs fixés par le Conseil d'administration au bénin avec ceux visés par le comité de l'ONG Eden serait sans doute intéressante. En effet, certains des objectifs de Conseil d'administration pourraient être intégrés dans la stratégie de développement d'Eden. Tout d'abord, puisqu'ils sont sur place et peuvent plus facilement se rendre compte des priorités, même si, en général, le sens de l'anticipation leur fait défaut. Ensuite, procéder de cette façon leur permettrait d'entretenir un lien de confiance et d'avancer dans la même direction.

Lors d'une séance avec le Conseil d'administration, les attentes suivantes ont été énoncées par leurs membres :

- Collecter de l'argent, notamment pour contrer la situation de dépendance financière en développant de nouveaux projets qui assureraient un minimum d'autonomie financière⁵⁸
- Assurer la correspondance entre les orphelins et les parrains
- Obtenir de l'aide sur place avec des partenaires du domaine de la construction
- Organiser des visites libres.

⁵⁸ Le Conseil a proposé même que le comité suisse revoie la stratégie actuelle en ce sens. Le développement de la structure de l'orphelinat permettrait une indépendance financière dans le but d'atténuer les risques de devoir fermer le CAPE.

5.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES⁵⁹

Dans le but de garantir l'efficacité et l'efficience des RH d'une OBNL, l'organisation des fonctions de chaque personne est indispensable. L'objectif est de mobiliser et gérer l'engagement de ces personnes de manière optimale. Cet investissement personnel est volontaire, il peut donc paraître paradoxal d'essayer de les gérer en établissant une stratégie. Ceci d'autant plus qu'une association est née dans un but social et non lucratif. D'ailleurs, l'ONG Eden est composée uniquement de membres bénévoles. Pourtant, cet aspect donne au contraire toute l'importance d'une organisation fiable. Ceci afin d'éviter de perdre le temps et l'énergie que ces personnes mettent gracieusement à disposition de l'œuvre.

5.2.1 Gouvernance

Ce terme est défini comme « la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales d'une organisation » (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 38). C'est le pouvoir qu'ont les responsables de ces ressources au sein de l'association. L'élaboration d'une stratégie de gestion des RH est pertinente puisqu'elle donne également de la crédibilité à l'association vis-à-vis des donateurs et des partenaires. De plus, elle permet une collaboration saine avec l'ONG béninoise, dans les instructions ou les informations transmises d'un continent à l'autre notamment (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 38).

La gouvernance ne veut pas seulement dire « pilotage et prise de décisions » comme il est probable de le supposer, mais il inclut aussi les aspects législatifs tels que la définition des règles et les aspects juridiques par le contrôle principalement. Ainsi, une gouvernance est composée des parties prenantes clés qui renvoient aux fondateurs, aux dirigeants et aux mécènes, mais également aux bénévoles (Johnson, et al., 2014, p. 134).

5.2.1.1 Comité

Le comité représente l'exécutif. Il conduit l'association et gère les affaires courantes en la représentant en son nom dans les démarches avec autrui. En l'occurrence, afin de minimiser les conséquences de la fusion, il est nécessaire de distribuer clairement et rapidement les tâches de chacun au sein de l'organisation. Ainsi, le comité peut dédier à nouveau l'énergie et le temps à la mission commune. Le comité peut prendre les décisions qui n'ont pas été attribuées à l'AG ou dans les statuts (Bahar, 2004).

⁵⁹ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 24-44)

Le comité représente donc l'association et lui permet d'agir en tant que personne morale, notamment sur le plan juridique selon l'art. 55 alinéa deux CC sous réserve des statuts. Les dirigeants sont exonérés de toute responsabilité lorsqu'ils prennent des décisions pour le bien de l'association avec l'appui d'une décision commune. Le comité bénéficie donc d'un pouvoir d'appréciation qui lui permet de manœuvrer librement tout en respectant bien entendu les statuts. Les membres du comité sont recrutés d'après des qualités et des compétences. Les membres du comité doivent être particulièrement motivés par l'aspect social relatif à la défense des intérêts de l'association. Finalement, lors de l'assemblée annuelle, le comité se doit de faire un compte-rendu aux autres membres sur les actions entreprises pour satisfaire les décisions prises (Bahar, 2004) (Bardout & Ruchaud, 1995) (Collaud, 2009, pp. 73-76).

Les tâches principales administratives d'un comité sont les suivantes :

- Convoquer l'assemblée
- Choisir un président
- Conduire l'assemblée selon les dispositions y relatives
- Veiller à intégrer les membres
- Conduire l'assemblée selon dispositions (président)
- Concrétiser les décisions prises en assemblée
- Gérer les affaires courantes.

À la suite de la fusion, l'organisation proposée consiste à réunir les membres du comité trois à quatre fois entre deux assemblées annuelles. De plus, l'un des membres était tenu de visiter au moins une fois par année l'orphelinat afin de faire un point sur la situation avec les organes béninois.

À l'heure actuelle, le comité de l'ONG Eden se compose majoritairement d'investisseurs et de bénévoles. Ils sont eux-mêmes tributaires des décisions prises par le Conseil d'administration au Bénin qui a le pouvoir suprême.

Finalement, le personnel n'est pas - ou du moins peu - compris dans le pilotage et la prise de décisions alors qu'il appartient pourtant aux parties prenantes clés et qu'il est directement concerné par les décisions stratégiques puisque ce sont ces personnes qui sont principalement sur le terrain. Ils reconnaissent les besoins des enfants. Chargées de la mise en place et recrutées pour leurs compétences, elles détiennent en effet plus d'informations sur ce qui doit être fait⁶⁰ (Johnson, et al., 2014, p. 85).

⁶⁰ L'auteur a pu s'en rendre compte lors de sa rencontre avec Joseph Mehoul.

5.2.1.2 Assemblée générale

L'assemblée générale est l'organe suprême de l'association, car elle a le plus grand pouvoir de décisions. Elle est composée de toutes les personnes versant une cotisation annuelle à l'association et elle se réunit une fois par année lors de l'AG dite « ordinaire ». En cas de besoin, le comité peut convoquer une AG « extraordinaire ». Lors de la convocation, les membres doivent recevoir l'ordre du jour prévu afin qu'ils puissent se préparer en connaissance de cause.

En résumé, les devoirs d'une AG sont les suivants :

- Admission et exclusion de membres
- Choix du comité
- Décider des affaires.

L'assemblée donne décharge au comité pour qu'il représente l'association dans la gestion des affaires et lui délègue des tâches par autorisation statutaire. Cela permet au comité de gérer les affaires courantes en bénéficiant d'une marge de manœuvre dans les prises de décisions. En dehors des obligations statutaires, l'AG est très flexible et très différente d'une association à l'autre (Bastian, 2010) (Collaud, 2009, pp. 67-72).

Dans le cadre de la fusion, une AG s'est tenue en 2017. Cette dernière peut être définie comme « reconstitutive » puisque c'est la première fois que les membres des deux anciennes associations étaient réunis sous une même enseigne. Mis à part le transfert de patrimoine, les membres de l'association dissoute sont aussi transférés dans la nouvelle association. Cette décision sociale de fusionner ne doit pas avoir d'impact sur l'engagement des membres. L'ONG Eden compte à ce jour 25 membres actifs⁶¹ (Bahar, 2004).

5.2.1.3 Vérificateurs de comptes

Statutairement, deux vérificateurs de comptes doivent être élus par l'AG. Ils ont pour mission de contrôler le travail effectué par le trésorier. Par leurs signatures, ils attestent simplement donner décharge au comité pour la tenue de l'exercice comptable présenté.

5.2.2 Propositions

Dans le chapitre précédent, la vision, la mission et les valeurs de l'association ont été définies. Ils permettent de réunir un certain nombre de personnes de manière cohérente et

⁶¹ Ce chiffre est approximatif. Tous les parrains n'ont pas encore pu être officiellement rattachés à la nouvelle structure. Des démarches sont en cours pour prendre contact avec eux et faire le point sur la situation après la fusion.

solidaire. Il est donc possible de définir la politique de gestion des RH en mettant en place, en adéquation avec ces valeurs, des moyens pour répondre aux objectifs. Ci-après, des propositions d'outils de gestion sont faites suite aux différentes analyses et entretiens.

5.2.2.1 Gestion des bénévoles

Toutes les personnes engagées pour l'œuvre de l'ONG Eden sont bénévoles. C'est une décision stratégique qui avait été prise par les anciennes structures et que le nouveau comité souhaite vivement conserver. Le bénévolat en faveur d'organisations humanitaires demande une certaine ouverture culturelle puisque naît une collaboration intercontinentale. Les personnes investies, sur place au Bénin, et en Suisse, doivent être une seule équipe qui se bat pour les orphelins accueillis à « Cité d'Espoir ». La tolérance et l'humanisme sont sans doute les premières qualités nécessaires pour en garantir le bon fonctionnement. Ce sont ces qualités relationnelles qui priment sur les compétences et connaissances des membres (Vigouroux, 1999).

De fait, le constat présente deux types de bénévoles :

- Le bénévole stimulé par l'œuvre et prêt à s'engager qui partage de fortes valeurs avec l'organisation.
- Le bénévole qualifié et prêt à s'engager, mais qui ne partage pas forcément toutes les valeurs de l'association.

Le recrutement doit donc se faire de manière consciencieuse. Chaque personne engagée dans la mission d'Eden doit pouvoir se situer dans l'organisation et comprendre les objectifs auxquels elle doit répondre. Les bénévoles qui défendant les valeurs de l'ONG se sentiront plus impliqués et seront d'excellents ambassadeurs pour l'association. Les personnes compétentes sont quant à elles nécessaires pour pérenniser l'action sociale que mène Eden. Il faut donc chercher la complémentarité entre ces deux types de bénévoles. Ensemble, ils pourront honorer ensemble tant les aspects techniques que relationnels. Tous doivent cependant être disponibles et motivés. À la base réunis grâce à des engagements personnels et ecclésiastiques, le nouveau comité a décidé d'atténuer ce dernier aspect et donner un nouveau visage à l'association. Bien que les valeurs défendues restent des valeurs dites chrétiennes, cette ouverture culturelle est l'opportunité de recruter de nouveaux bénévoles (Vigouroux, 1999).

Lorsqu'un bénévole choisit de s'investir pour une association, il fait don de son temps. Ainsi, le comité se doit de saluer cet engagement par quelques principes de base :

- Accueillir le bénévole
- Lui transmettre les objectifs de l'association
- Définir les activités à sa charge
- Prendre le temps de l'accompagner
- Valoriser sa contribution
- Fidéliser son engagement.

Il est relativement fréquent que les organisations fassent signer une convention de bénévolat. Au vu de la taille de l'association Eden, cela serait *a priori* trop poussé. Le comité peut en débattre pour éventuellement mettre cet outil en place dans le cas d'une rapide évolution.

Aujourd'hui, la plupart des bénévoles font partie des proches des fondateurs, ce qui constitue un solide noyau. Or, avec cette restructuration, les fondateurs ont pris l'occasion de se retirer pour laisser de nouvelles personnes prendre le relais. Il faut donc être attentif et ne pas négliger l'impact que cela peut avoir sur les bénévoles engagés par le biais de ces personnes. Cela implique donc de prendre le temps de construire un nouveau groupe de bénévoles. Il ne faut pas hésiter à communiquer sur le fait que l'association est aujourd'hui dans le besoin de personnes actives (Bardout & Ruchaud, 1995).

Voici quelques profils types souvent engagés dans des œuvres humanitaires telles que celles d'Eden :

- Les étudiants qui bénéficient de liberté
- Les voyageurs (comme le couple de Fribourgeois rencontré)
- Les jeunes retraités qui ont du temps à disposition (Vigouroux, 1999).

De plus, les parrains peuvent être de potentiels bénévoles plus impliqués que sur le seul plan financier. Ces derniers sont déjà convaincus par les valeurs de l'association et peuvent être de potentiels bénévoles actifs.

Finalement, le bénévolat consiste en un engagement volontaire ce qui veut dire que chacune des parties peut rompre la collaboration bénévole. Il doit se sentir libre de le faire. Retenir une personne contre son gré ne peut être que contreproductif.

5.2.2.2 Comité

Comme présenté, le nouveau comité s'était fixé comme objectif de se réunir plusieurs fois dans l'année. Force est de constater que cela n'a pas été le cas. Pour éviter de reproduire ce schéma et afin d'optimiser les ressources du comité tout en stimulant leurs motivations, un plan annuel de séances devrait être établi. En programmant chaque séance, les membres du comité peuvent s'adapter et se rendre disponibles. C'est une démarche qui peut être effectuée lors d'une séance de comité avant l'AG. Le fait de se voir plus régulièrement permet une cohésion de groupe et a l'avantage d'éviter des séances interminables.

Comme pour une assemblée, et pour un gain de temps précieux, le président envoie au comité un ordre du jour, ce qui permet d'organiser la séance et de préparer les thèmes abordés. Chaque dicastère figure dans un point de l'ordre du jour. Ainsi, la personne chargée peut faire un rapport de ce qu'il s'est passé depuis la dernière rencontre. Cette manière de faire permet d'impliquer directement chaque personne qui doit prendre la parole. Dans l'idéal, le président envoie deux semaines avant la séance l'ordre du jour y relatif par e-mail et ainsi chacun est libre de demander d'ajouter un point en cas de besoin ou d'inviter une personne qui pourrait aider le comité. À la fin de chaque séance, le président résume les points principaux à traiter pour la prochaine séance. Le PV ainsi tenu doit être considéré comme un fil conducteur, notamment celui des assemblées qui reprend les points les plus importants. Ce dernier est une sorte de bilan annuel (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017).

Dans le cadre de la fusion, le comité pourrait inviter à chaque séance un ancien membre. Le but est que ce dernier puisse partager son expérience avec le nouveau comité et d'éventuellement suggérer un cahier des charges adéquat. Le comité obtiendrait de judicieux conseils. Composé de trois nouveaux membres sur quatre, dont deux seulement issus des associations, ces informations utiles l'aideraient dans la restructuration de l'association⁶².

5.2.2.3 Outils de gestion

- *Organigramme*

Aujourd'hui, aucun dicastère n'est réellement attribué, hormis ceux qui sont prévus par les statuts. Un organigramme précis serait donc propice dans cette restructuration afin d'y recenser tous les rôles possibles et nécessaires au sein de l'association. Ainsi, il serait plus aisé et concret pour les membres de s'engager et pour le comité de recruter les personnes adéquates. Cela permettrait aussi aux bénévoles de définir exactement de qui ils dépendent

⁶² A titre d'exemple, l'ancien responsable des parrainages détient de multiples années d'expérience. Il est le plus à même de conseiller le comité sur les meilleures méthodes à utiliser dans ce domaine.

en cas de besoin. En effet, chacun habitant une région différente, il n'est pas possible – pour ces raisons géographiques – de se rencontrer régulièrement. C'est pourquoi il est primordial de pouvoir identifier facilement sa personne de référence. Avec une telle structuration, il est également plus facile de connaître clairement ses responsabilités.

D'autant plus que le souhait du nouveau comité est clair : déléguer au maximum les tâches selon les compétences de chacun. Ainsi, le cahier des charges suivant peut être proposé :

- réalisation des divers documents de présentation de l'association
- recherche de fonds
- gestion financière
- gestion des ressources humaines (recrutement, etc.)
- établissement des conventions de collaboration avec les différents partenaires
- établissement des cahiers des charges précis de chacun
- gestion des relations publiques et des médias

En premier lieu, une personne doit coordonner les actions de chacun pour garantir une certaine cohérence dans le travail fourni. Ce rôle primordial est en général assumé par le président. Ensuite, certaines tâches sont déjà définies par les obligations statutaires. Quant au reste, il est souvent réparti entre différents groupes de travail selon les dicastères et sous la supervision d'un membre du comité (Collaud, 2009, pp. 74-75).

- *Cahier des charges*

Dans la proposition ci-dessus, chacun a un rôle spécifique au sein de l'association. Les tâches doivent être clairement déterminés avant le début du travail, de manière chronologique selon les objectifs prioritaires afin de respecter les éventuels délais y relatifs. D'autre part, dans le cadre de du recrutement, il serait plus facile de trouver des membres adéquats selon les différentes tâches spécifiques. À cet effet, il est stratégiquement judicieux d'établir par écrit une liste des tâches principales selon les différents besoins.

Bien entendu, un cahier des charges doit rester flexible pour le bénévole qui s'engage. Premièrement, cette souplesse lui permet de se sentir plus à l'aise et de bénéficier d'une marge de manœuvre dans son rôle. Deuxièmement, des compétences spécifiques sont requises pour honorer les différents rôles et les bénévoles engagés détiennent parfois des capacités que le comité n'a peut-être pas. Au fil du temps, c'est au bénévole à adapter son cahier des charges en fonction de ses compétences et expériences. Le comité doit pour cela, au préalable, prendre le temps de définir clairement les rôles à combler (S. Martin Pfister, CP, 5 juin 2018).

- *Procédure spécifique*

Lors de la fusion, il a été fort de constater que certaines tâches plus complexes et spécifiques avaient été entièrement assumées par une seule personne ce qui a engendré une réelle perte de savoir. Afin d'éviter de se retrouver à nouveau dans ce genre de situation où le processus reste inconnu pour la majorité des membres, il est nécessaire d'en détenir une trace écrite. Ainsi, les procédures écrites sont recommandées puisqu'elles contribuent à assurer la pérennité de l'association.

- *Programme humanitaire*

Que ce soit lors de la lecture des rapports d'activités de l'orphelinat « Cité d'Espoir » ou lors des divers entretiens effectués dans le cadre de ce travail, il a été relevé à plusieurs reprises que des personnes avec des métiers spécifiques doivent être engagées rapidement afin de répondre aux besoins des enfants. Ce recrutement est nécessaire à l'évolution du centre n'est pas forcément limité au Bénin. En effet, il peut s'agir de personnes qualifiées en Suisse qui sont prêtes à mettre à disposition leur temps et leurs compétences pour le bien des enfants⁶³.

Le bénévole souhaitant effectuer un séjour humanitaire au Bénin doit être clairement informé des raisons et conditions de son engagement avant son départ. De plus, idéalement, l'ONG doit le rencontrer et l'intégrer dans certaines réflexions pour le préparer au mieux à son voyage et faciliter son intégration sur place. En outre, un guide réunissant plusieurs informations utiles pour le séjour a été rédigé par le personnel de l'orphelinat. Ces étapes préliminaires sont judicieuses, car elles permettent une sélection naturelle des éventuelles personnes intéressées. Tout comme pour le comité et les autres bénévoles, il est nécessaire que les candidats fassent preuve d'une certaine ouverture culturelle et qu'ils aient un sens d'adaptation, car que ce soit pour le domaine scolaire ou de la santé, les bénévoles travaillent avec des autochtones⁶⁴ (Vigouroux, 1999).

Une problématique subsiste dans cette idée, celle des finances. En effet, l'engagement d'une personne qualifiée a un coût. Ce type de programme humanitaire répond cependant directement aux besoins des orphelins. Une étude devrait donc être faite quant à la rentabilité d'un tel investissement. De plus, la mise en place d'une personne suisse à l'orphelinat permettrait aussi de donner au comité suisse une mainmise directe sur la gestion de l'orphelinat pendant un certain temps (Vigouroux, 1999).

⁶³ D'après l'accord se trouvant en annexe IV, l'ONG Eden peut recruter.

⁶⁴ Autochtones, c'est-à-dire « natif du pays » (Vigouroux, 1999). D'après une expérience personnelle, les conditions climatiques aussi sont à prendre en compte. Faire preuve de courage aussi voyage personnel, les proches ont beaucoup relevé cet aspect. Il ne faut pas avoir peur de se retrouver dans des situations inconnues voire de ressentir un sentiment d'insécurité (Vigouroux, 1999). D'ailleurs, il y a des enfants malades⁶⁴, le bénévole doit donc être prêt à être confronté à ce type de situation

5.3 RECHERCHE DE FONDS⁶⁵

Depuis la fusion, c'est l'activité la plus importante de l'association. Comme énoncé, l'ONG béninoise, dans la collaboration avec l'ONG Eden, attend principalement des fonds. D'ailleurs, l'association suisse ne peut rien construire au sens figuré du terme sans argent. Ce sont les collectes de dons en espèces qui permettent de garantir le développement et le fonctionnement de l'ONG Eden et directement du CAPE. D'autant plus que les revenus proviennent uniquement de dons de particuliers ou d'entreprises, car l'État ne verse aucune subvention. Souvent, les ONG peuvent entretenir un fort partenariat avec les instituts publics. L'ONG béninoise ne reçoit pas d'aide financière de l'État.

Elle est aussi tributaire d'un contexte national marqué par l'affaiblissement des systèmes et des capacités de production économique. La quasi-inaction pour endiguer les pratiques culturelles et les croyances qui constituent des barrières à l'utilisation des services sociaux de base. Néanmoins, des efforts continuent d'être faits pour améliorer la situation (UNICEF, 2013).

Elles confirment d'ailleurs les explications de Ferdinand qui annonce qu'au vu du lien ecclésiastique entre l'aide et le centre, aucune aide étatique n'est reçue. Bien que la fusion soit définie comme réunion conventionnelle de deux sociétés en une seule par transfert universel de patrimoine, elle s'est faite sans liquidation des sociétés dissoutes et dans la continuité du sociétariat (Chenaux, et al., 2005) (Leroux, 2010) (UNICEF, 2013).

L'objectif fondamental de collecte de fonds ne repose pas sur un pur aspect financier. Les dons récoltés ne sont en réalité qu'un moyen pour mener à bien la mission de l'association. Ils satisfont des besoins établis dans le cadre de la stratégie de l'organisation et participent concrètement au développement de la structure de l'orphelinat. L'établissement d'une stratégie de collecte est indispensable, car elle permet d'optimiser la recherche de fonds tant d'un point de vue financier qu'humain en impliquant tous les dicastères de l'association.

Quatre systèmes de soutien ont été mis en place depuis la fusion : le parrainage, le don, le partenariat et la cotisation annuelle par le titre de membre. D'une part, chaque participation a son importance et répond à des besoins différents. D'autre part, deux autres types de recherche de fonds sont ou ont été utilisés auparavant.

⁶⁵ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 67-95)

5.3.1 Système de parrainage

Devenir marraine ou parrain, c'est soutenir un enfant d'Eden, lui offrir l'opportunité de grandir en bonne santé et de s'instruire dans des conditions sanitaires garanties. Parrainer un enfant, c'est tout simplement lui assurer l'accès à ses droits fondamentaux : droit au logement, à la nourriture, à la santé et à l'éducation (ONG Eden, 2018).

Les parrains peuvent choisir le mode de parrainage tant sur la durée que sur la somme⁶⁶. Ce système permet de subvenir aux besoins quotidiens des enfants comme la nourriture, les frais d'écologie, les soins et l'encadrement. Avec la réunion des activités de parrainage sous un nom, une union des forces qui permet de mieux coordonner et organiser les diverses actions nécessaires est désormais possible. Pour les investissements plus importants, l'orphelinat a besoin de soutien qui sont ciblés de manière plus spécifique (Vigouroux, 1999).

La somme des mensualités est collectée sur un compte commun en Suisse, puis est versée trimestriellement à l'ONG la Bergerie du Dieu. C'est elle qui à son tour transmet les fonds nécessaires aux employés de l'orphelinat.

Le système de parrainage demande au comité de suivre les tâches suivantes :

- Assurer la correspondance avec l'orphelin (Schaller, 2017)
- Recevoir une photo (Vigouroux, 1999)
- Proposer un voyage sur place pour voir son orphelin (à sa charge)
- Garantir la fiabilité des mensualités
- Proposer un suivi de l'orphelin lorsqu'il sort de l'orphelinat.

Si le trésorier contrôle la réception des mensualités, il faut une personne qui se charge de la gestion de la base de données et qui assure la correspondance. Une réflexion doit être rapidement menée pour savoir comment l'assurer.

La spécialisation sur un outil de recherche peut être une stratégie intéressante pour centrer les ressources et réduire les coûts non financiers. En ce qui concerne, l'ONG Eden elle tendrait vers le parrainage. Ce système donne la possibilité au donateur de choisir un enfant. Actuellement, c'est une méthode de recherche de fonds qui est en baisse d'attractivité, car cela pose un problème d'éthique. Une tendance se développe dans cette même idée de parrainage, mais dirigée vers un projet, un pays ou un thème (S. Martin Pfister, CP, 5 juin 2018) (Johnson, et al., 2014, p. 277) (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 92) (Fondation Zewo, s.d.).

⁶⁶ D'après des calculs du comité, un montant de CHF 100.00 couvre l'intégralité des besoins mensuels d'un enfant.

5.3.2 Dons

Contrairement au parrainage, le don ne donne pas lieu à un attachement à long terme. Le donateur est libéré de toutes obligations dès qu'il a honoré son engagement. L'association a, elle, cependant, un devoir d'utiliser ces fonds selon ses souhaits (Bardout & Ruchaud, 1995).

D'après l'expérience de l'association Eden avant la fusion qui vivait principalement grâce aux dons, il se trouve qu'ils peuvent être uniques ou multiples. Un donateur peut avoir l'envie de renouveler son soutien à l'œuvre. D'ailleurs, la majorité des dons proviennent des fondateurs ou de personnes impliquées dans le fonctionnement interne de l'association. Ceci prouve que le donateur n'est pas qu'engagé financièrement lorsqu'il s'engage dans une démarche de don.

5.3.3 Devenir partenaire

La vision des partenaires doit être d'apporter une contribution appréciable aux problèmes de l'enfance malheureuse au Bénin par les moyens qu'ils ont à disposition de par leurs activités ou de la manière qu'ils le souhaitent. L'entreprise choisit de soutenir la politique de l'ONG Eden. Il s'agit d'avoir confiance, mais ne pas accepter n'importe qui comme partenaire. Souvent, cette confiance se gagne sur le long terme. Toutefois, pour un projet ponctuel ou un partenaire prêt à investir rapidement, il est uniquement possible de se faire une idée sur sa fiabilité en se renseignant sur les associations et leur dirigeant. Cette démarche peut être entreprise sur internet (e-réputation) ou par réseaux communs. L'idéal est le bouche-à-oreille, car c'est la meilleure méthode pour ne pas être biaisé dans son jugement (Direction des relations à la population, 2016, p. 14).

De plus, Eden propose plusieurs domaines de partenariat (transports, logistique, communication, de la presse, etc.) ce qui permet de toucher au plus grand nombre de partenaires potentiels. Il serait même possible d'imaginer que les partenaires deviennent des sortes de parrains d'un projet. Pour ce faire, l'ONG peut proposer des voyages aux entreprises comme cela a déjà été fait en janvier de cette année. En allant sur place, les entrepreneurs sont d'autant plus sensibilisés à la cause, ce qui augmente considérablement les chances d'obtenir leur aide⁶⁷ (Vigouroux, 1999).

⁶⁷ Un premier voyage type a eu lieu en janvier 2018. L'idée de reproduire ce type de voyages a été énoncé à l'AG du 08 mai 2018

5.3.4 Devenir membre

La cotisation d'un membre est le financement le plus symbolique d'une association. C'est un geste qui concrétise l'engagement à long terme du cotisant qui veut participer au développement de l'organisation. En général, cela signifie qu'il adhère donc aux valeurs que l'association défend. Leur contribution est réelle puisqu'ils sont chargés de valider les propositions du comité par votation en AG (Bardout & Ruchaud, 1995).

Certaines précautions sont à prendre dans l'élaboration d'un tel système (Collaud, 2009) :

- Organiser l'appel des cotisations suffisamment tôt dans l'année et
- Ne pas attendre pour faire un rappel de manière aimable
- Subventions : prendre en compte la période et être attentif pour en accuser réception.

Au vu de la tendance actuelle, le système de membre est considéré comme obsolète. Les personnes n'apprécient plus de se sentir liées et ne veulent plus prendre le temps pour participer à des assemblées (S. Martin Pfister, CP, 5 juin 2018). Ainsi, les petites associations comme Eden sont constituées d'une AG presque égale aux membres actifs. Une réflexion doit être aujourd'hui menée au sein du comité pour savoir s'il faut considérer les parrains automatiquement comme des membres. La restructuration a aussi eu ses effets sur les membres puisque certains se sont retirés à la suite de la fusion après des années d'engagement. La question suivante reste en suspens : *y a-t-il une corrélation entre la fusion et le détachement de certains membres ?*

5.3.5 Collecte de dons en nature

Les dons en nature permettent de transmettre des ressources matérielles dont le CAPE ne peut disposer pour les enfants ou qui demandent un certain coût d'investissement. Les collectes s'organisent sous plusieurs formes : par bouche-à-oreille, par des annonces, par internet, via les RS ou dans la rue. C'est une opportunité pour des personnes qui souhaitent aider, mais qui en n'ont pas forcément les moyens financiers (Bardout & Ruchaud, 1995).

Le matériel récupéré est réuni dans un container qui est envoyé par fret maritime sur le continent africain. Durant des années, l'ancienne association Eden organisait des ventes d'objets lors de marchés aux puces afin de financer les frais de transport. Aujourd'hui, ce sont les partenariats et les dons qui assument ces frais.

Comme relevé par un membre du comité, il faut cependant établir le budget pour ces envois afin de s'assurer qu'il n'y a pas de gaspillage d'argent en se posant la question suivante⁶⁸ (Vigouroux, 1999) : *est-ce que les dons en espèces investis pour l'envoi des dons en nature est un bon investissement ?*



Figure 18 – Photo des orphelins lors de la réception de dons (vêtements)
 Source : Agence de communication Imedia

5.3.6 Propositions

Au vu du nombre d'organisations associatives existantes, c'est-à-dire une association pour cent habitants. Les bailleurs de fonds sont très sollicités et deviennent de plus en plus prudents et exigeants sur l'origine des associations demandeuses. De plus, les associations sont partout aujourd'hui et deviennent de plus en plus agressives dans leurs campagnes pour toucher les bailleurs de fonds. D'où l'importance de se professionnaliser et de développer une stratégie de recherche de fonds dans le but d'assurer la pérennité de la structure. Cette stratégie doit découler des objectifs financiers. Elle doit pouvoir estimer le chiffre minimum à récolter et déterminer les ressources humaines nécessaires (Collaud, 2009, pp. 103-118).

5.3.6.1 Stratégie d'approche

Pour éviter le risque de dépendance financière, comme cela est le cas pour la Bergerie de Dieu, il est nécessaire que les ressources financières proviennent de plusieurs sources. En

⁶⁸ L'auteur s'est entretenu à ce sujet avec Grégoire Schmidt.

effet, rien ne peut garantir la fiabilité d'un moyen de collecte de fonds. Si le moyen principal se détériore au fil des années, l'organisation ne doit pas couler pour autant et doit pouvoir jouer de ses autres moyens (Johnson, et al., 2014).

La différenciation sur le marché : les approches et les capacités sont différentes d'une association à l'autre et l'ONG Eden doit mettre cela en avant. Son positionnement sur le marché est un point clé pour obtenir le soutien d'un bailleur. Cela fait partie de la stratégie d'organisation proposée dans le chapitre 5.1. En effet, la recherche de fonds prend sens grâce aux éléments déterminés au préalable. Ces derniers constituent la motivation et la cause des démarches de collectes.

Le comité entier est concerné par la recherche de fonds puisque les points suivants y sont compris :

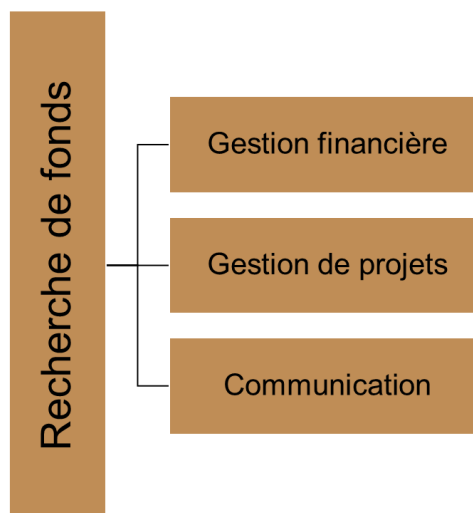


Figure 19 – Modélisation de la constitution de la recherche de fonds
Sources : Données récoltées par l'auteur / (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 68)

Néanmoins, un groupe de travail interne à l'organisation peut étudier plus profondément la stratégie d'approche pour la recherche de fonds. Plusieurs questions doivent impérativement être abordées :

- *Combien chercher ?*

Le dicastère des finances, présenté dans le prochain chapitre, doit définir un budget d'après les besoins des orphelins. L'ONG Eden étant composée de deux anciennes associations œuvrant depuis des années, les objectifs financiers doivent être établis sur la base d'années d'expérience. De plus, la recherche de fonds a un coût et il ne faut pas oublier de les intégrer au budget.

- *Qui démarcher ?*

Il y a lieu de déterminer le profil des personnes à démarcher qui sont en lien avec les types de collecte possibles. Chaque collecte a son but et ainsi chaque mécène a un intérêt propre à soutenir un projet plutôt qu'un autre. Ces informations seront reprises pour le choix des moyens de communication afin qu'ils correspondent au profil type de la personne à démarcher.

- *Comment ?*

Cette question doit être développée par les personnes qualifiées pour les moyens de communication. Le chapitre 5.6 de ce document détaille des propositions au sujet de ce domaine. En complément des moyens, il y a l'importance du discours et de ses arguments. Ils doivent être pertinents pour les mécènes à démarcher et définis au préalable.

Les trois arguments suivants sont à retenir (Service Proj'aide - Direction des relations à la population, 2016, p. 30) :

- L'impact du financeur : il participe à l'œuvre.
- L'image de l'association du don est importante pour le financeur. Il doit être informé et sensibilisé à ce qu'il lui apporte par son geste. L'association suisse doit alors s'axer sur les raisons de ses activités lors de tels échanges. La finalité de ces démarches est les enfants, même si pour certains projets, ils ne sont qu'indirectement bénéficiaires.
- L'impact financier de la démarche.

Bien entendu, il y a lieu de personnaliser les demandes selon le public cible choisi.

- *Quand ?*

Une campagne de recherche de fonds se planifie. Une interdépendance existe entre le montant recherché et le délai selon le projet à financer.

- *Qui démarche ?*

Il faut déterminer quelles personnes en particulier se penchent sur un projet.

Les réponses à ces différentes questions doivent être réunies dans un dossier qui constitue une source de renseignements fiable. La décision d'activer cette campagne ou non peut être prise en toute connaissance de cause par le comité dont chacun des dicastères est sollicité. Les frais sont souvent conséquents pour les démarches de recherche de fonds. Il faut rester attentif à ne pas aboutir sur un bilan déficitaire (Collaud, 2009, p. 111).

5.3.6.2 Mécènes

Le mécénat consiste en l'exploitation sociale de fonds versés par des tiers par intérêt ou goût pour la chose défendue. Celle-là peut différer de manière conséquente d'un mécène à l'autre. Les effets se manifestent à moyen ou à long terme (Johnson, et al., 2014).

Ci-dessous, une liste des groupes de donateurs possibles (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017) :

- Fondations
- Privés
- Partenaires
- Mécènes
- Sponsors.

L'ONG Eden permet à l'orphelinat de se développer. Ainsi, le confort quotidien est son cheval de bataille et c'est pour cette raison qu'elle recherche continuellement des fonds pour subvenir aux besoins des orphelins. Le soutien se fait à tous les niveaux, car les besoins sont multiples : nourriture, santé, écolage, infrastructures, etc.

Pour terminer, il est nécessaire de tenir des listes de toutes les personnes démarchées, mais surtout de celles ayant décidé de faire le pas pour l'association Eden. S'il existe des archives, il serait judicieux de les consulter afin de s'approcher des anciens donateurs et les inciter à renouveler leurs dons. Le développement d'un suivi est essentiel pour conserver une relation avec les donateurs afin de les fidéliser. Cette méthode de relance amène à des résultats nettement supérieurs qu'une campagne de prospection. De simples moyens de communication peuvent être étudiés pour les informer du placement de leurs fonds au bénéfice d'un projet et pour les remercier pour leur don. D'ailleurs, il n'est jamais trop tard pour le faire encore maintenant, d'autant plus que l'ONG Eden bénéficie d'un nouveau visage⁶⁹ (Collaud, 2009, p. 116).

5.3.6.3 Sponsoring

Le sponsoring est un apport d'argent provenant généralement d'une entreprise qui demande une contrepartie liée à la visibilité de sa marque ou de son produit. C'est une source de fonds qui s'exploite plutôt de manière ponctuelle lors d'un événement et qui de plus en plus,

⁶⁹ « Il a été financé grâce à de généreuses donations de VITOL et des SERVICES INDUSTRIELS DE GENEVE. La compagnie MAERSK a gracieusement mis un conteneur à disposition pour un envoi à la fin de l'été 2008. »

grâce à internet, peut demander une contrepartie sur le long terme comme l'apparition du logo sur le site internet. D'autre part, l'entreprise peut aider l'association en lui faisant don de matériel qu'elle produit par des prêts divers rabais utiles. L'association doit donc être prête à s'associer avec des sociétés privées. Elle doit aussi savoir dire « non » si une entreprise potentielle ne paraît pas fiable ou immorale (Collaud, 2009, p. 115).

Une liste des entreprises à démarcher peut être établie afin d'adapter la demande de fonds. Les entreprises apprécient de connaître le montant qui leur serait demandé. Ainsi, le comité doit déterminer un montant de base. Avant d'envoyer une demande à des entreprises, il est bien de se préparer et réfléchir à ce que l'association est en mesure d'offrir en contrepartie. Il est bien de se demander si l'entreprise ciblée peut s'engager envers l'association. Le cas échéant, il faut prioriser le partenariat ou éventuellement le statut de membre qui permet une relation plus intéressante à moyen ou long terme.

5.4 GESTION FINANCIERE⁷⁰

La gestion financière est une conséquence de la recherche de fonds. Dans ce domaine des finances, les instructions pour gérer ce changement structurel étaient claires. La fusion a engendré une opération de reprise d'actifs et passifs de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » par l'association Eden sans constituer d'une entité commune. Elle est devenue officielle lorsque les assemblées générales des deux anciennes associations ont accepté le contrat de fusion d'après l'article 22 CC. Les ressources appartiennent à l'association et, en aucun cas, ne reviennent aux membres.

La gestion financière est assumée par le trésorier, membre du comité. Ainsi, il peut collaborer étroitement avec les autres membres du comité pour établir la planification financière. Le nouveau trésorier, élu depuis un peu plus d'un an, est une grande force dans le renouvellement de la structure de l'association, car il est directeur d'un fiduciaire et détient donc des compétences affirmées dans le domaine (Collaud, 2009, pp. 91-102).

5.4.1 Comptabilité

La comptabilité doit être considérée comme un outil d'analyse qui fait l'état de la situation de l'année écoulée. Généralement, au moment de tirer le bilan financier de la période bouclée, les chiffres y figurant font déjà partie du passé. À travers les comptes, il est aussi possible de retracer les mouvements financiers survenus durant l'année. La comptabilité permet donc de réagir à la suite de la prise de connaissance des résultats, mais ne permet pas d'agir

⁷⁰ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 45-66)

directement. Il y a donc un écart temporel lorsque l'on utilise cet outil pour établir la stratégie de l'organisation.

La tenue des comptes de l'ONG Eden est établie sous la forme d'une comptabilité simple puisque les mouvements se résument à la réception de dons, des mensualités des parrains et des cotisations ainsi qu'aux virements trimestriels sur le compte de l'ONG la Bergerie de Dieu au Bénin. Depuis 2017, les comptabilités des deux anciennes structures ont été réunies, mais se présentent cependant sur deux comptes bancaires différents.

Cet outil de gestion financière est un moyen de contrôle sur les fonds que ce soit au niveau de l'encaissement des dons en général ou le règlement des mensualités. Le chiffre d'affaires de 2017 s'élève à 59'307.35 CHF. Il provient de deux uniques sources qui sont les parrainages et les dons.

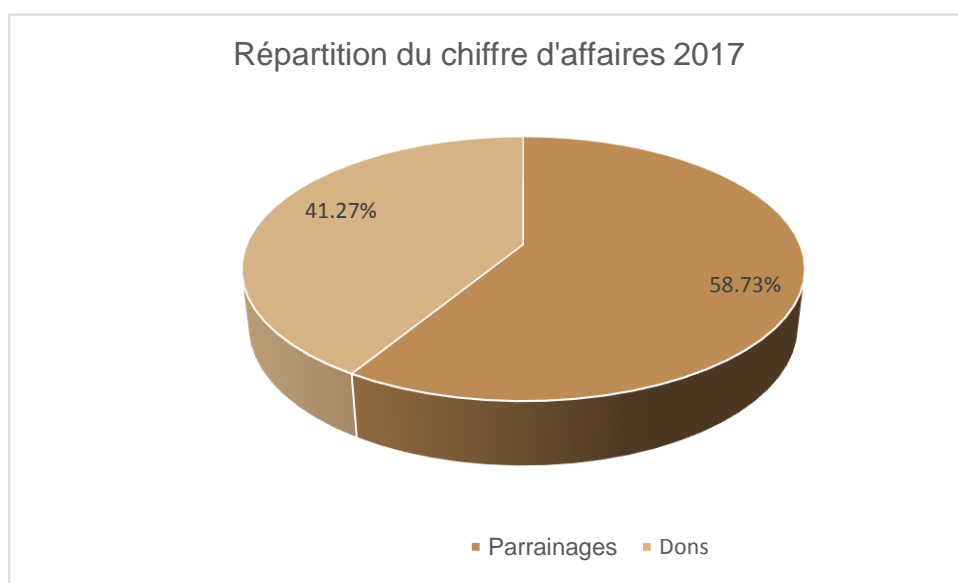


Figure 20 – Répartition du chiffre d'affaires 2017
 Source : comptes 2017 de l'ONG Eden

Les parrainages représentent une majorité des entrées d'argent avec un montant CHF 34'830.00, soit 58.73% du chiffre d'affaires. Les dons s'élèvent à CHF 24'477.35, soit une part minoritaire de 41.27%. Avec un résultat positif de 11'002.60 CHF pour la période 2017, l'OBNL peut être satisfaite puisque ce montant pourra être réinvesti dans les projets des années suivantes. Bien que l'association soit spécifiée à but non lucratif, cela ne veut pas dire qu'elle ne doit pas faire de bénéfice. Ce sont les versements à l'ONG la Bergerie de Dieu qui constituent les plus grandes sorties d'argent avec un montant total de CHF 32'750.00 pour la période 2017. Le solde était des charges liées à des dépenses pour des infrastructures, des frais de transport liés à l'envoi de containers et aux taxes d'accord de siège. En revanche, grâce au statut d'ONG, Eden est exonérée des frais liés aux droits de douane. Ceci contribue à maintenir les frais de fonctionnement bas. Le président a annoncé qu'un « Un franc donné

à l'ONG, c'est un franc pour les orphelins et pas un centime pour quelqu'un d'autre... ». En effet, toutes les charges ont un lien direct avec les activités de l'ONG Eden et aucuns frais ne sont retenus pour les personnes y travaillant.

5.4.2 Budget

Contrairement à la comptabilité, le budget est un outil du futur. Il découle d'hypothèses basées les chiffres présentés dans le point 5.4.1 pour être le plus réaliste possible. Pour mieux comprendre le budget, il faut le préparer et l'analyser avec la comptabilité puisqu'ils sont complémentaires pour la gestion financière.

Le budget s'établit d'après deux types de données :

- Analyse de la différence entre la comptabilité et le budget de la période précédente : les écarts donnés permettront d'adapter le nouveau budget pour la période suivante
- Estimation des coûts de projets de l'année budgétisée.

De plus, le comité de l'ONG Eden souhaite connaître les autres dons récoltés par l'ONG la Bergerie de Dieu. Ils souhaitent pouvoir adapter leur budget selon d'éventuels fonds conséquents qui pourraient arriver.⁷¹

Lors de l'assemblée 2018, le budget proposé s'élevait à CHF 100'000.00 et celui de 2017 à environ CHF 50'000.00. En conclusion, la stratégie ressort à travers le budget. Un budget doublé représente des ambitions et un désir de développement. À la suite de la fusion, l'association ne peut qu'aller en ce sens. Néanmoins, pour atteindre le budget souhaité, le comité doit en établir les moyens.⁷²

5.4.3 Fiscalité

Que ce soit par la fusion ou une quelque autre modification de la structure, le trésorier doit être au clair avec les lois et l'assujettissement aux impôts. Au vu de l'activité professionnelle du trésorier, nul doute qu'il maîtrise les aspects fiscaux au niveau de l'OBNL et de ses donateurs.

⁷¹ Joseph Mehrou a expliqué lors de son entretien que des visiteurs font des dons qui sont répertoriés sur un carnet.

⁷² L'auteur n'est pas en possession du budget. En date du 31 juillet 2018, le trésorier lui a confirmé ne pas être non plus en sa possession.

Néanmoins, il doit être attentif aux éventuelles différences cantonales ou communales (Collaud, 2009, pp. 119-128) (Chenaux, et al., 2005).

- *Impôts directs*

L'ONG Eden est libérée de l'assujettissement aux impôts indirects selon l'article 10 alinéa deux de la Loi sur la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA). En effet, son chiffre d'affaires est inférieur à CHF 150'000.00.

- *Impôts indirects*

Les associations poursuivant un objectif d'utilité publique sont exonérées d'impôts.

L'ONG Eden est reconnue d'utilité publique, ce qui l'autorise à émettre des attestations de dons pour les dons en espèces, les parrainages et les cotisations. Ce document permet aux donateurs de déduire le montant de leur contribution aux impôts.

5.4.3 Propositions

Il est important que les lignes stratégiques de la politique de gestion financière soient définies au préalable avec le comité dans le but de répondre aux objectifs fixés. En effet, c'est la stratégie décidée pour la recherche de fonds qui va rythmer la gestion financière.

De plus, c'est un outil considérable pour la gestion financière, car il permet d'aider à l'élaboration du budget. Il faut tout d'abord se concentrer sur les objectifs à court terme et traiter dans un deuxième temps les autres objectifs. Le principal est que l'argent trimestriel envoyé au Bénin perpétue pour les besoins quotidiens, le solde finance les projets à long terme.

5.4.3.1 Budgets

Un seul budget regroupant toutes les activités de l'association a été établi pour la période en cours. Il est recommandé de piloter une association sur la base de différents budgets, notamment pour répondre au but principal, pérenniser les activités d'Eden. Ces budgets correspondent aux objectifs à court, moyen et long terme. Une proposition serait d'établir un budget pour une année correspondant aux recettes et dépenses d'exploitation. Il se ferait annuellement, soit à l'occasion de chaque période de bouclage. Deux autres plans de développement à trois et cinq seraient remis à jour chaque année lors de la révision de la stratégie. Ils seraient présentés en assemblée générale et reprendraient les investissements spécifiques ainsi que les gros projets. Établis pour une année, ils pourraient tenir compte des objectifs à long terme de l'association. Les investissements sont très importants. Lors de la

création du budget, tout doit être fait pour permettre d'émanciper au fil des années la structure béninoise par des apports financiers d'Eden, qui est son bailleur de fonds principal. Cette situation est dangereuse, car elle crée une dépendance qui peut mettre en péril d'un jour à l'autre l'association (Collaud, 2009, p. 99) (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 51).

La fusion était indispensable d'un point de vue financier pour rendre le soutien plus fort. Elle a permis d'anticiper les situations difficiles, particulièrement sur le plan budgétaire. Lors d'entretiens avec des Béninois, il a été mentionné que le centre est endetté auprès de certains fournisseurs, du pasteur et de son Église. Ainsi, en tant que bailleur de fonds principal, l'ONG Eden prend la responsabilité indirecte des états financiers, du centre notamment, pour que sa stratégie ait un sens. De plus, les rapports d'activités des deux dernières années énoncent le besoin d'engager du personnel et cela à des frais (Direction des relations à la population, 2016, p. 14).

« Le trésorier est un développeur » (Bardout & Ruchaud, 1995). Il a donc la responsabilité de suivre les états financiers et de ne pas uniquement tenir la comptabilité. En effet, il est conseillé de refaire une analyse SWOT à chaque fois qu'un budget est établi. Pour chacun des budgets, il est judicieux de faire trois variantes.

5.4.3.2 Calendrier

Afin de transmettre les informations financières de l'organisation, le trésorier peut établir un calendrier en se basant sur la discussion et le suivi des échéances avec le comité. Il peut induire les encaissements prévus pour contrôler le résultat attendu de la recherche de fonds. De plus, en cas de changement de trésorier, il serait plus aisé de transmettre les échéances en cours.

5.5 GESTION DE PROJETS⁷³

Tout comme la gestion financière, la gestion de projets est un domaine qui découle de la recherche de fonds. En effet, une fois les fonds nécessaires aux besoins primaires des orphelins récoltés et envoyés au Bénin, le solde, comme présenté précédemment, est dédié à des projets de nature éducative ou structurelle.

⁷³ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 120-134)

5.5.1 Projets⁷⁴

L'ancienne association Eden avait choisi de soutenir « Cité d'Espoir » pour trois raisons :

- Sa vocation humanitaire au service d'enfants orphelins
- Son autonomie de fonctionnement
- La stabilité politique de la République du Bénin.

C'est particulièrement l'autonomie de fonctionnement qui permettait à l'association Eden de se focaliser sur des projets. Ils étaient majoritairement du domaine de la construction et de l'amélioration des infrastructures. Avec la fusion et d'après le graphique du point 5.4.1 de ce travail, les projets sont devenus secondaires puisque la recherche de fonds est devenue prioritaire pour la Bergerie de Dieu.

Voici des exemples actuels de projets :

Projet : démolition/reconstruction des locaux d'origine (bureau, dortoir garçons, cuisine)
Objectif : optimiser l'utilisation des locaux

Projet : agrandissement de l'école avec surélévation (éventuelle démolition/reconstruction) d'un des bâtiments
Objectif : supprimer le bâtiment provisoire qui occupe la cour et limiter le nombre d'élèves afin de disposer d'une école de qualité pour l'intégration future des enfants dans la société

5.5.2 Propositions

Un programme pour la gestion des projets est un outil qui ne demande pas d'être suivi avec rigueur, au niveau temporel du moins. Il permet d'avoir un fil conducteur auquel tous peuvent se reporter afin d'assumer leurs responsabilités (Bardout & Ruchaud, 1995).

De manière globale et au vu de la récente restructuration, le comité devrait commencer par faire un inventaire des idées de projets. L'important est de garder en tête que chaque projet doit être dirigé dans le but d'améliorer le bien-être des orphelins. Dans un deuxième temps, des priorités doivent être décelées pour filtrer les projets secondaires. Il faut les prioriser à l'aide de la méthode proposée dans le prochain chapitre lors du cadrage. Aujourd'hui, tous les projets envisagés ont pour but l'amélioration des conditions pour les enfants et leur encadrement. Au Bénin, la Bergerie de Dieu est dispersée par une recherche d'indépendance.

⁷⁴ En annexe IX, le coordinateur béninois Joseph Mehoul a transmis à l'auteur lors de son séjour au Bénin en avril 2018 une liste des projets envisagés.

En revanche, du point de vue d'Eden, le point prioritaire est l'éducation. Il est nécessaire que ces deux organismes se coordonnent⁷⁵.

5.5.2.1 Définition du projet

Un projet a un cycle de vie constitué de plusieurs étapes. Chacune d'elle a son importance et demande son effort pour espérer passer à l'étape suivante rapprochant le projet à son état de réalisation dans des conditions réfléchies et optimales.

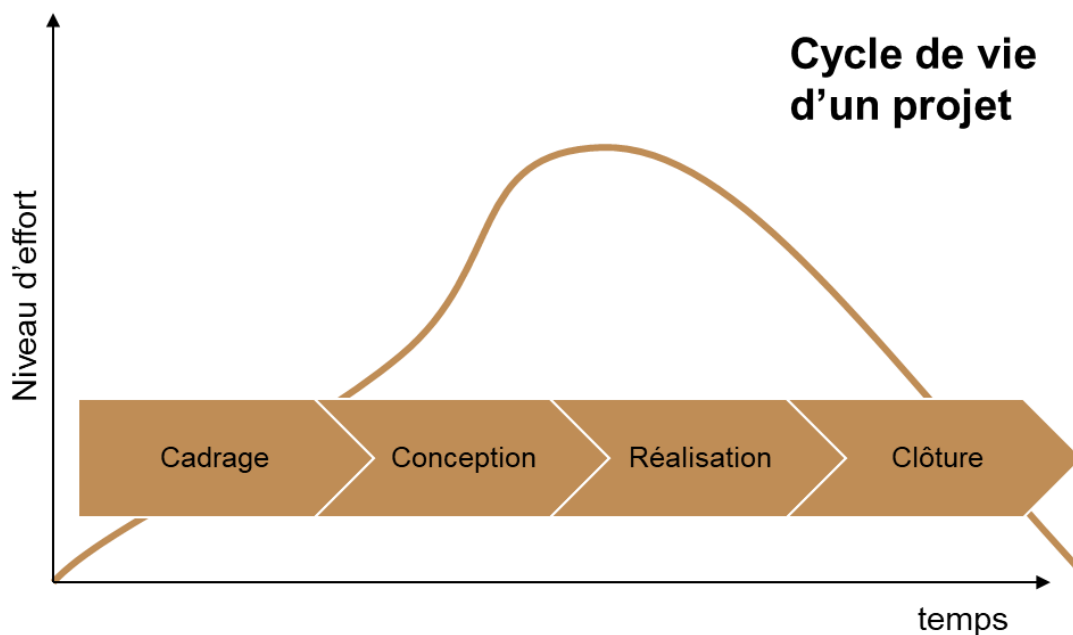


Figure 221 – Cycle de vie d'un projet
 Source : (Manager GO!, 2008-2018)

- *Le cadrage*

Il existe deux méthodes différentes pour cadrer un projet :

- *Méthode factuelle* : « que voulons-nous faire » / « pourquoi » / « comment » / « où » / « quand » / « à quel prix ».
- *Approche réflexive* : « pour qui » / « pour quoi » / « au nom de qui » / « au nom de quoi » / « avec qui » / « avec quoi ».

Le choix de l'approche dépend de la sensibilité du projet. Un projet tendant plutôt à l'éducation ou l'encadrement des enfants est plus sensible et demande une réflexion plus approfondie. Comme énoncé dans le « Guide du dirigeant d'association », « Tout projet se réfère à des valeurs » (Bardout & Ruchaud, 1995).

⁷⁵ Yvan Schmidt expliquait « Comment voulez-vous que les enfants aillent bien à l'école quand ils ne savent même pas se tenir à table ? » (Cf. annexe X).

- *La conception*

La conception d'un projet se passe en plusieurs étapes (Collaud, 2009) :

- 1) Définir le cadre : identifier les opportunités et les menaces (contraintes légales), les compétences clés nécessaires⁷⁶, les objectifs
- 2) Définir clairement le bénéficiaire : toujours les orphelins
- 3) Établir une liste des frais et recettes et les affecter⁷⁷ : en lien avec la recherche de fonds, en réfléchissant comment s'y prendre pour optimiser le budget
- 4) Évaluer les devis et les négocier⁷⁸ pour respecter le budget
- 5) Résumer dans un dossier type : éventuellement résumer en une seule page avec les informations clés et simples que tout le monde puisse en prendre connaissance et le comprendre (Direction des relations à la population, 2016, p. 24).

- *La réalisation*

Tous les éléments énoncés précédemment font partie de la réflexion menée pour évaluer si le projet est faisable. Les initiateurs du projet présenté doivent s'assurer de sa pertinence. Du moment qu'il est accepté, ces éléments peuvent être repris pour en faire un dossier de présentation. Il servira à la recherche des fonds nécessaires, d'après la stratégie établie au chapitre 5.2 et de planifier les travaux. À ce stade, une personne doit superviser la réalisation du projet pour sa gestion globale et notamment pour les éventuels imprévus. Cette étape est celle qui demande le plus d'effort principalement dans son lancement. Puis, la demande d'effort s'atténue progressivement en s'approchant de la fin des hostilités (Collaud, 2009).

- *La clôture*

Chaque projet mérite d'être répertorié, dans un premier temps pour l'évaluer une fois qu'il sera terminé et dans un deuxième pour en avoir une archive (Collaud, 2009).

5.5.2.2 Évaluation du projet⁷⁹

L'évaluation de projets est une démarche constructive dans le cadre de leur gestion. En analysant les projets terminés, il est possible d'évaluer ce qu'ils ont concrètement apporté à l'orphelinat et de définir leur impact concret. Pour ce faire, il faut reprendre le modèle choisi pour la définition du projet en question et comparer les résultats recherchés avec ceux établis,

⁷⁶ Joseph Mehoul a proposé de regarder les activités de l'association « SOS Village d'Enfants » qui sont actifs dans la région (Cf. annexe X).

⁷⁷ Par exemple, une procédure peut être établie pour l'envoi des containers : indications containers et liste du matériel possible à l'envoi, frais de transport, etc.

⁷⁸ Selon Yvan Schmidt, ce sera idéalement aux Suisses de procéder aux négociations au vu des compétences professionnelles de certains membres.

⁷⁹ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 135-153)

étape par étape (Direction des relations à la population, 2016, p. 26).

L'évaluation permet de percevoir ce qui n'a pas fonctionné et de comprendre les raisons d'éventuels écarts. Finalement, quoiqu'il advienne, le projet permet d'apprendre des expériences passées en améliorant les critères et les contrôles durant l'étape de réalisation du projet. Cette réflexion doit être menée avec les acteurs à l'origine du projet et si nécessaire il faut intégrer tous les participants qui ont contribué à sa réalisation.

5.6 COMMUNICATION⁸⁰

La communication est un outil général utile pour tous les dicastères de l'association. Bien que la recherche de fonds soit le cœur des activités de l'ONG Eden, elle s'appuie le plus sur cet outil. Elle permet les interactions entre tous les domaines de l'association et toutes les parties prenantes. À cet effet, son concept regroupe deux types : la communication interne et externe. Ils peuvent être tant verbaux que non verbaux. De manière générale, l'être humain communique plus de 75.00% du temps de façon non verbale. Il ne faut donc pas négliger la conception des supports de communication.

5.6.1 Communication interne

Il y a deux niveaux de communication interne au sein de l'ONG Eden :

- Communication interne avec les membres de l'association
- Communication interne avec l'ONG la Bergerie de Dieu.

Une communication interne saine est la clé d'une bonne gestion des ressources humaines. Que ce soit les objectifs, les instructions ou les décisions, le comité doit communiquer de manière claire.

Quant à la communication intercontinentale, pour autant qu'elle soit efficace, elle facilite la collaboration entre les deux ONG siégeant sur deux continents différents. Les moyens de communication actuels développés grâce à la technologie permettent de contrer la distance géographique. Le conseil d'administration est majoritairement constitué de personnes sans aucune formation. Ils ne détiennent malheureusement pas toutes les compétences pour garantir une communication réactive. Ainsi, le nouveau comité est entrain d'étudier une nouvelle possibilité, celle de communiquer directement avec le personnel de l'orphelinat.⁸¹

⁸⁰ (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, pp. 96-119)

⁸¹ Néanmoins, d'après Yvan Schmidt, la communication avec le conseil d'administration reste facilitée grâce à internet et l'utilisation des e-mails même s'il manque de réactivité du côté du continent africain.

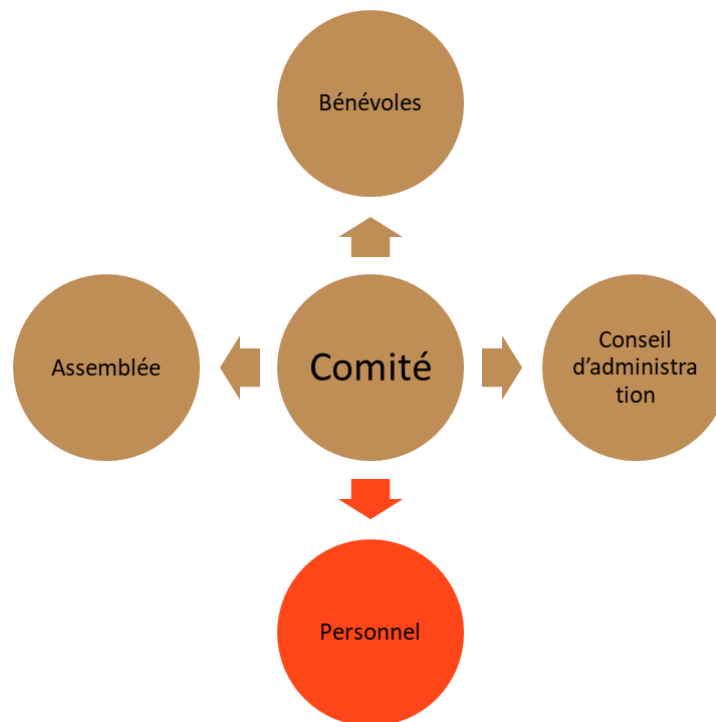


Figure 22 – Modélisation de la communication interne de l'ONG Eden
 Sources : Données récoltées par l'auteur

Par ce schéma, le comité est en communication direct avec tous les acteurs principaux de l'association. Cela permettrait de garantir un meilleur flux d'informations provenant du Bénin.

5.6.2 Communication externe

La mission de l'association soutient un aspect humain. Dès que l'humain est le centre d'intérêt, très vite les émotions sont touchées puisque n'importe qui peut facilement s'identifier. Dans le cadre de l'association Eden, la communication sur son DAS est d'autant plus délicate. Ce sont des enfants qui sont au centre de l'attention. Il est donc fondamental de choisir les mots spécifiques et les bons moyens pour communiquer respectueusement sur la cause des orphelins. Une attention particulière doit être apportée aux photographies utilisées⁸². Les enjeux sont grands et l'association doit être consciente pour en parler de manière publique. Les actions entreprises sont louables, mais fragiles en touchant à ce domaine et il ne faut pas hésiter à mettre cela en avant. Au-delà des actions qui font l'essence de la communication, c'est l'image que l'association dégage qui va déterminer les potentiels donateurs à se rallier à la cause.

⁸² Une membre a relevé à l'occasion de la dernière assemblée que cet aspect avait déjà été par le passé débattu, notamment dans le cadre du système de parrainage.

À ce jour, la stratégie de communication présentée se base sur quatre éléments principaux :

- *Une brochure*

C'est un outil de base indispensable. D'ailleurs, un document existait déjà pour l'ancienne association Eden et se nommait « Présentation de l'œuvre ». Cependant, la structure de cette présentation reste très dense alors qu'il est plutôt conseillé d'être très concis en allant droit au but. D'après les recherches établies, voici l'ossature retenue comme proposition (Bardout & Ruchaud, 1995) :

Page 1 : la première page doit être attirante et soulever la curiosité du lecteur. Les éléments fondamentaux suivants doivent impérativement y figurer : nom / slogan / photo ou image / logo.

Page 2 et 3 : ces deux pages doivent être captivantes et donner un certain nombre d'informations et d'arguments : « qui êtes-vous » / « que faites-vous » / « pourquoi » / « depuis quand » / « avec qui » / « comment » / « où » / « au nom de qui » / « au nom de quoi ».

Page 4 : convaincus par les arguments précédents, cette dernière page doit permettre aux lecteurs de contacter l'association. Un exemple de réussite d'un soutien peut aussi y figurer.

En ce qui concerne le logo, le nouveau comité a créé, à l'aide d'une agence de communication, un nouveau prototype et un habillage pour le site internet.

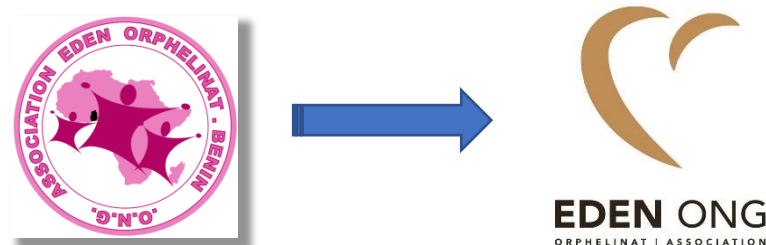


Figure 23 – Comparaison de l'ancien et du nouveau logo de l'ONG Eden
 Source : Présentation de l'œuvre / Agence de communication Imedia

Le thème choisi et ses caractéristiques constituent aujourd'hui la ligne graphique de l'ONG Eden. Elle doit être reprise pour tous les documents officiels et toutes ses activités en ligne. Les acteurs de l'association, ainsi que les personnes intéressées doivent pouvoir s'identifier. Ceci vaut autant pour les membres que pour les gens externes qui suivent les activités de l'association.

- *Un site internet*

Aucune des deux anciennes associations n'avait de site internet. C'est lors de la fusion qu'il a été décidé d'en mettre un en place. Le site de l'ONG Eden est fonctionnel depuis le 12 avril 2018. Il a été conçu par le biais d'une bénévole qui travaille pour l'agence de communication

précitée. Néanmoins, le site doit rester facile à gérer. Il doit être possible pour le membre du comité chargé de ce domaine de comprendre tous ses outils et d'en user aisément. Un site internet demande de l'investissement puisqu'il doit être constamment à jour. Il est donc nécessaire de pouvoir se relayer pour l'alimenter.

Le site internet s'adresse à toutes les catégories de mécènes. Il est donc bien d'avoir un message à l'attention de chaque catégorie cible.

La faiblesse de ce moyen de communication est l'importance du référencement du site internet sur le net. « Eden » est un nom commun et très utilisé. Il n'est donc pas facile à trouver pour quelqu'un ne disposant pas de l'URL exact : <https://www.eden-ong.org/>⁸³.

- *Des newsletters*

Le nouveau comité s'est fixé l'objectif d'envoyer aux membres deux newsletters par année. Ce moyen de communication permet d'entretenir le lien avec les membres. Il permet de les informer des projets en cours et surtout du quotidien des enfants. L'association a même un « devoir d'information » permettant aux membres une liberté d'action. Une personne dans le comité disposé à s'occuper des relations publiques devrait être nommée. Elle doit regrouper les informations, réaliser les documents et les diffuser. Pour utiliser cet outil, il faut néanmoins une base de données fiables et à jour qui regroupe les parrains et les membres. Sur la durée les newsletters écrites et envoyées grâce à un publipostage permettraient peu à peu de construire un réseau de donateurs fidèles. Il faut néanmoins le personnaliser. Dans ce cas, il serait possible d'atteindre un taux de retours de 5.00 à 40.00% alors que par des moyens numériques la moyenne se trouve entre 1.00 et 8.00% (Collaud, 2009) (Bahar, 2004).

Les newsletters permettent aussi d'éviter que les seules informations reçues par les membres soient la convocation à l'AG. Il est important que les membres aient une idée générale avant de se retrouver devant le fait accompli en assemblée pour prendre une décision. Les newsletters pourraient être sous format papier ou numérique cela dépendrait de la stratégie choisie par le comité en fonction du public cible.

- *Facebook*

Le principe est le même que celui du site internet, Facebook doit être dynamique et relever de l'actualité. Une page régulièrement alimentée permet de créer une communauté fidèle aux publications. De plus, ces dernières laissent la place aux critiques qui peuvent être constructives pour le développement de l'association. Néanmoins, il faut que cela ait du sens

⁸³ Voici quelques exemples : <https://www.ong-eden.org/> / <https://fr.edensprings.ch/> / <http://www.ecole-eden.ch/> / <http://www.h-eden.ch/fr/> / <https://eden-immobilier.ch/> / <http://www.eden.ch/fr> / <http://www.chalet-eden-champery.ch/fr/> / <https://www.chateau-doex.ch/fr/Z1825/cinema-eden>

dans la stratégie de l'organisation. Il faut qu'une personne s'en préoccupe et investisse de son temps. Bien entendu, les contenus de ces publications peuvent trouver leurs sources de multiples façons. Il faut aussi être attentif à la notion temporelle de la publication pour revenir à la problématique de l'actualité.

5.6.3 Propositions

Que ce soit pour la communication interne ou externe, des efforts doivent être fournis dans ce domaine. La visibilité de l'association et de ses activités doit être augmentée. Tout comme pour les autres principaux domaines, une stratégie de communication doit être réfléchie par le comité. Elle doit mettre en valeur les points forts de l'association. D'après le bilan environnemental exposé au chapitre 4.1 de ce travail, les FCS pouvant être intégré à la communication sont les suivants :

- L'ONG Eden comme bailleur de fonds principal
- Les compétences des personnes investies pour la cause
- Le statut officiel de l'association comme ONG
- Le soutien à la politique sociale de la République du Bénin.

Le comité ne doit pas sous-estimer les enjeux de la communication, car du temps et de l'argent sont investis dans ce domaine. La réflexion doit donc être menée de manière consciencieuse. Le choix stratégique du comité de baisser les frais de fonctionnement doit quand même laisser sa place au budget de communication s'il souhaite développer et pérenniser l'association.

5.6.3.1 Concept de communication

Il faut éviter de se disperser et agir de manière raisonnée. Pour atteindre les objectifs fixés, le développement d'un concept de communication constitue la base de toute action y relative. À cet effet, quatre aspects sont à analyser successivement pour tout moyen de communication :

- Le contexte de communication (RH, finances, etc.)
- Les questions indispensables d'utilisation (son mode d'emploi)
- Les coûts de développement et de mise en place
- La définition des objectifs et des messages⁸⁴.

⁸⁴ La définition des mots doit être claire. Il faut s'assurer que les termes utilisés représentent bien la réalité. Par exemple, « un orphelinat » en Suisse ne correspond pas, d'un point de vue structurel, à l'orphelinat « Cité d'Espoir ». Un Suisse a tendance à penser à l'adoption. L'auteur en a fait l'expérience avec ses proches.

5.6.3.2 Public cible

L'analyse du public cible correspond aux profils à établir pour la recherche de fonds. L'association doit se référer aux analyses proposées au chapitre 5.3 de ce document. Tout le monde n'est pas sensible aux mêmes éléments. Il faut donc connaître les publics cibles d'Eden et leur environnement pour définir clairement le contexte. (Khün & Pasquier, 1999)

5.6.3.3 Moyens de communication

Grâce aux profils précédemment définis, les moyens les plus adaptés pour communiquer avec chacun des publics cibles peuvent être déterminés. Comme vu au chapitre 5.6.2, certains moyens sont déjà utilisés à ce jour. Ci-après sont présentés les moyens de communication supplémentaires possibles pour l'ONG Eden (Bardout & Ruchaud, 1995) :

- *Mailings*

Les mailings permettent de faire de brèves informations rapidement. Par exemple, l'annonce de la préparation d'un site internet a été faite lors d'une assemblée en octobre 2017. Puis, l'annonce de sa mise en ligne a été effectuée lors de la dernière AG. Lors de ces réunions, tous les membres ne sont pas présents. Ainsi, un mailing aurait pu être adapté pour une telle annonce, car l'impact serait sûrement plus important. De plus, la transmission de données par e-mails est très rapide et à moindres coûts. L'effet aurait pu se multiplier en deux clics « transférer » et « envoyer ». L'autre avantage de cet outil est qu'il est facile d'utilisation pour autant que la base de données soit tenue en plusieurs catégories (Collaud, 2009).

Ce moyen de communication doit être utilisé pour des informations de moyenne importance. Il est déconseillé de transmettre des informations financières par e-mail, car elle risque de malencontreusement « passer à la trappe » (Bardout & Ruchaud, 1995).

- *Réseaux sociaux (RS)*

Être actif sur plusieurs RS crée une e-réputation. Cette notoriété virtuelle est plus rapide à concevoir. Une stratégie en ce sens peut être un bon tremplin. Elle passe par la création d'une communauté qui regroupe plusieurs types de personnes. De plus, chacun des membres pourrait mettre sur les RS un lien avec l'association. Cela permettrait de faire de la publicité et de contribuer au développement de l'association.

Mis à part Facebook, il existe d'autres RS qui peuvent être utiles :

- *LinkedIn* : comme énoncé, certains membres du comité ont un réseau professionnel important. Des publications mettant en avant l'association peuvent être faits par ces derniers.
 - *Instagram* : ce réseau met en avant des photos qui sont souvent plus parlantes que des mots.
 - *Twitter* : à travers des publications sur Twitter, des sujets tabous peuvent être dénoncés.
-
- *Médias*

Ils sont un moyen de communication efficaces, mais exigeants. En effet, pour retenir l'intérêt des médias, il faut des sujets extraordinaires et de préférence émouvants dans le domaine associatif. La sélection des sujets à favoriser sont plutôt les actions que les intentions et les motivations plutôt que les principes avec des mots standards et des images parlantes. Pour que les médias aient un réel impact sur une association, il faut entretenir les relations avec eux. Des mesures particulières doivent être prises, car les journalistes ont des attentes et des contraintes logistiques (Bardout & Ruchaud, 1995) :

- Un communiqué ne doit pas faire plus d'une page, soit 25 lignes et 60 signes par ligne.
- La chronologie suivante doit être respectée : de l'information la plus importante à la moins importante.
- Le texte ne doit pas être construit sur des commentaires, mais sur des faits ou un positionnement de l'association.
- Les coordonnées téléphoniques doivent être indiquées.

Bien entendu, ces critères peuvent être différents selon le média choisi. Pour la presse, un support de base peut être préparé et utilisé pour en faire une habitude lors d'événements ou de sujets intéressants. Il faut ainsi être fiable et rester honnête : « colorer le messages » sans mentir. Il faut se renseigner sur les médias associatifs de la région, car ils sont les premières opportunités. (Bardout & Ruchaud, 1995)

- *Evènements*

Le choix de faire un événement demande une grande préparation correspondante à la préparation de la campagne de recherche de fonds. Elle en est d'ailleurs le but principal. Il faut clarifier au préalable les objectifs que l'organisation veut atteindre et organiser une présentation orale. C'est aussi une opportunité pour attirer la presse ou faire des vidéos et des photos. Ils pourraient être postées sur le site internet et les RS. (Bardout & Ruchaud, 1995)

5.6.3.4 Calendrier

Les mesures de communication souhaitées doivent être planifiées. Un calendrier permet de prévoir une communication régulière pour les parties intéressées en alternant et combinant les communications virtuelles et réelles. Il permet de garantir un flot d'informations pour que l'ONG Eden devienne une préoccupation régulière et qu'elle ne parte pas aux oubliettes. Tout comme le calendrier financier, celui de la communication peut être rythmé par les échéances du comité. Il doit permettre d'échanger sur les retours et évaluer l'impact des démarches effectuées, notamment sur l'efficacité de la stratégie de recherche de fonds. Le calendrier permet aussi de pouvoir résumer toutes les actions entreprises sur un seul document.

CHAPITRE 6 – RECOMMANDATIONS

L'approche élaborée dans les chapitres précédents pour l'intégration de la nouvelle structure de l'ONG Eden se voit complétée par certaines recommandations. Ces dernières sont proposées en sous-chapitres correspondant aux trois parties distinctes de ce travail.

6.1 RECOMMANDATIONS ENVIRONNEMENTALES

- *Intégrer les attentes et motivations des parties prenantes*

La gouvernance devrait prendre les décisions stratégiques en prenant en compte les attentes des parties prenantes influentes. Une décision allant à l'encontre d'un de ces acteurs clés peut représenter une barrière à son application. Pour cette raison, il faut échanger régulièrement et garder un contact plus ou moins direct avec les personnes ou organismes constituant les parties prenantes afin de déduire leurs attentes. Les objectifs fixés dans la stratégie devraient permettre de répondre à leurs besoins. Les résultats attendus devraient leur être d'une manière ou d'une autre utiles. Intégrées dans la stratégie d'organisation, ces parties prenantes deviendraient des acteurs dans le développement de l'ONG Eden. Elle bénéficierait de leur pouvoir, connaissances ou compétences pour optimiser les chances de réussite (Johnson, et al., 2014, p. 128).

- *Etablir des hypothèses environnementales*

En ce qui concerne l'analyse proprement dite, le comité devrait construire des scénarios hypothétiques comme cela a été fait au point 4.4 de ce travail. Ces scénarios sont construits en reprenant des cas de figure qui ont un impact important et dont la probabilité est forte. Ils devraient permettre de définir les conséquences sur l'organisation de l'association. Certaines de ces influences sont liées et leur degré d'interdépendance indique aussi la pertinence à les prendre en considération. Le croisement de ces variables permet aussi d'établir d'autres hypothèses plus conséquentes. De manière plus poussée, chaque hypothèse se caractérise en trois versions à explorer : une version optimiste, médiane et pessimiste. Cette démarche permet au comité de disposer de jalons pour la conception de la stratégie d'organisation (Johnson, et al., 2014, p. 40).

- *Procéder à une analyse régulière*

Le développement de l'ONG Eden dépend beaucoup de son environnement. Sur ce dernier, elle n'a aucune ou une faible influence pour éviter les éventuelles modifications environnementales affectant ses activités et anticiper les effets négatifs y relatifs, l'évaluation de son environnement est donc indispensable. Pour ce faire, il est recommandé de reprendre régulièrement ces différents schémas afin de les mettre à jour. Il faut être constamment en

ligne avec l'actualité, quel que soit le domaine. Lors de revirement stratégique, cette analyse serait à revoir dans sa totalité. Sans modification majeure, une révision annuelle partielle suffirait. L'analyse finale, c'est-à-dire l'analyse des résultats, devrait être effectuée par toute l'équipe à l'occasion d'une séance de comité afin de bénéficier des réflexions, du savoir et des compétences de chacun. Chaque dicastère aurait l'occasion d'en tirer profit. Le comité pourrait profiter de la séance de préparation de l'AG pour revoir les points critiques et les intégrer dans la stratégie globale de l'organisation. Ensuite, il pourrait annoncer aux membres les éventuels changements majeurs de l'environnement de l'ONG Eden (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 13).

Dans ce travail, l'outil utilisé pour établir le bilan environnemental est appelé SWOT. C'est un outil tendance dans le monde économique. Il peut être utilisé lors de rencontres avec des mécènes ou sponsors qui nécessitent parfois une planification stratégique plus détaillée. L'environnement influence la stratégie de l'organisation par ses opportunités et ses menaces. C'est ce que le modèle SWOT permet d'établir. Il est plus aisé de ressortir les points pertinents qui ont une influence significative, soit les facteurs dont l'ONG Eden devrait faire sa priorité. Bien entendu, ces influences principales aujourd'hui ne seront peut-être pas celles de demain. Il est conseillé d'effectuer une SWOT à chaque fois qu'un budget est établi. Le comité de l'ONG peut aujourd'hui se focaliser sur certains points influençant l'intégration de la nouvelle structure de l'organisation. Cependant, il se doit de régulièrement procéder à ces analyses pour adapter la stratégie aux tendances (Johnson, et al., 2014, p. 110) (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 12).

6.2 RECOMMANDATIONS STRUCTURELLES

- *Définir la vision, la mission et les valeurs*

Ces trois éléments fondamentaux sont le cœur des activités de l'organisation. Implicites, ils ne sont aujourd'hui pas clairement définis dans le cadre de la nouvelle structure. Le nouveau comité devrait prendre le temps de se réunir pour faire un brainstorming autour de ces notions et les présenter ensuite lors de la prochaine assemblée. Comme mentionné précédemment pour les recommandations environnementales, il est judicieux de réaliser ce travail groupe afin de bénéficier des réflexions et motivations de chacun des membres. Pour toute question de fonds touchant aux valeurs, il est indispensable que le comité s'accorde pour conduire l'ONG Eden de manière solidaire (Bardout & Ruchaud, 1995).

- *Rédiger une charte institutionnelle*

Une charte institutionnelle est un bon outil pour synthétiser la philosophie et la stratégie de l'association. C'est un document qui doit se tenir en une page et qui doit être facile à lire. De

plus, c'est un moyen de communication intéressant, que ce soit sur le site internet ou sur les RS. Elle permettrait à un large public qui y adhère d'intégrer la communauté. Une charte a un aspect social. En effet, les nouveaux adhérents « s'engagent » à la respecter et ont l'intention d'apporter leur contribution. Ainsi, par la signature, ces points ne sont pas imposés, mais bien acceptés de manière volontaire par le bénévole. Il se sentira responsable vis-à-vis de la mission à conduire. La charte donne aussi l'occasion de s'exprimer pour les membres. Elle présente la politique de l'association. Une charte de qualité a un impact positif sur le développement de l'association. Les donateurs, partenaires ou autres sont plus fidèles à l'association. Ils sont plus confiants et ainsi leur engagement est plus durable (Bien commun & Charte de la Terre, 2015).

- *Modifier les statuts*

Obligatoires, les statuts sont la base de la gestion globale de l'association. Ils devraient être utilisés comme outil de travail et non comme un document contraignant. Pour rappel, « Toute personne exerçant ses droits civils est un potentiel membre s'il accepte les statuts de l'association ». L'ONG Eden englobe les activités de deux associations différentes. Avant la fusion, l'association « les amis de la Bergerie de Dieu » disposait de ses propres statuts. C'est pour cette raison qu'un travail d'analyse mettant en parallèle les deux bases statutaires serait à prévoir par le comité. Cela permettrait de déterminer si des modifications devraient être apportées aux uniques statuts faisant foi aujourd'hui, ceux de l'association Eden. Ceci permettrait de vérifier s'ils correspondent à toutes les activités de l'association. Ainsi, il faut faire preuve d'ouverture lors de l'analyse afin de laisser place à la potentielle diversification des activités. D'ailleurs, le débat peut être mené sur la question d'énoncer le pays ou non dans les statuts. L'ONG Eden a émis le souhait de ne pas énoncer le pays aidé aujourd'hui afin de laisser la possibilité à l'organisation de se pencher, si l'opportunité se présentait, sur d'autres structures étrangères. Mais il est préférable de garder au moins l'idée de la République du Bénin. En effet, avec ces vingt ans de collaboration, Eden est familière avec la culture béninoise. De cette manière, l'ONG est libre de se développer et utiliser le modèle « Cité d'Espoir » pour fonder d'autres structures. Il faut garder en tête que tout ce qui ne figure pas dans les statuts peut être considéré comme autorisé. L'importance des statuts ne doit pas être sous-estimée puisqu'ils prévoient la répartition des compétences des organes et règlent le fonctionnement de la structure ainsi que des relations des personnes avec l'association. Une proposition devrait être établie et programmée à l'ordre du jour d'une AG pour être présentée et votée (Bardout & Ruchaud, 1995) (Bastian, 2010) (Bahar, 2004).

- *Prioriser les objectifs liés à la restructuration*

Au vu de la récente fusion, il est prioritaire de se concentrer sur les objectifs à court terme. Ils correspondent à l'intégration de la nouvelle structure de l'ONG Eden. Il sera ensuite

possible de se focaliser sur les objectifs à moyen et long terme répondant directement à la mission de l'organisation. De multiples propositions sont exposées dans ce document pour répondre à ces objectifs prioritaires. Ils peuvent constituer un fil conducteur pour le comité en charge de la mise en place de la nouvelle structure.

- *Préserver une bonne communication interne*

Divers entretiens effectués ont mis en évidence qu'il n'est pas rare qu'une partie souhaitant ménager l'autre décide de ne pas communiquer un point important les concernant. Même si la communication est difficile d'un continent à l'autre, d'une culture à l'autre, il faut préserver ce point pour consolider les relations établies depuis des années par les fondateurs historiques. Il serait d'ailleurs judicieux d'intégrer le Conseil d'administration dans les réflexions du comité suisse afin de créer un esprit commun intercontinental. Par exemple, la présentation de la vision et de la mission par un document officiel comme la charte institutionnelle, discutée ci-dessus, peut être un excellent outil de coordination des intérêts. Il est important de communiquer entre les deux organisations sur ces axes fondamentaux. Les deux ONG devraient idéalement partager leur vision. Elles devraient s'accorder dans leurs actions et définir des objectifs d'après leur situation géographique, leur culture et leurs capacités, tout en se complétant les uns aux autres. De plus, au vu du choix stratégique de tisser un lien direct avec le personnel, il faut veiller à ne pas négliger les relations avec le Conseil d'administration qui doit, au minimum, être tenu au courant des démarches.

« Pour que les hommes restent civilisés et le deviennent, il faut que parmi eux l'art de s'associer se développe et se perfectionne », écrivait Alexis de Tocqueville (Collaud, 2009).

6.3 RECOMMANDATIONS FONCTIONNELLES

6.3.1 Gestion des ressources humaines

- *Optimiser les ressources du comité*

A l'heure actuelle, le comité est composé de quatre membres. Ces acteurs nécessaires à la conduite de l'organisation doivent dans un idéal se compter en 5 à 8 personnes. Les statuts ne faisant pas référence à un nombre minimal, il serait conseillé d'instaurer dans leurs modifications ce paramètre. De plus, c'est un outil qui serait utile pour anticiper le recrutement de nouveaux membres. Pour éviter de se retrouver dans une période creuse comme l'ont connu les dernières années les deux anciennes entités, il est important de penser à une relève pour chaque fonction à responsabilités. Une fois suffisamment de membres actifs au sein de l'association, le comité doit se pencher sur la question du découragement prématuré de certains membres à la suite de la période de restructuration et favoriser la transmission du

savoir⁸⁵. Ainsi, c'est une question qui doit être abordée régulièrement en demandant l'intention des membres quant à leur engagement. Il ne faut pas sous-estimer l'impact que peut avoir un départ d'un point de vue émotionnel sur d'autres membres. De plus, la perte de savoir peut engendrer des conséquences sur les activités de l'association. Le débat peut être ouvert sur la manière de procéder : *est-ce-que le membre sortant doit trouver son membre remplaçant* (Vigouroux, 1999) ?

- *Etablir un cahier des charges*

Un cahier des charges est prioritairement utilisé par les membres du comité notamment au vu du point énoncé précédemment. En effet, dans le cadre d'une passation de pouvoir à un remplaçant, il est plus aisé de pouvoir s'appuyer sur des documents. Par ailleurs, un cahier des charges est utile pour ne pas omettre certaines tâches à faire. C'est un document qui doit rester flexible dans le sens où la personne chargée doit pouvoir y apporter des modifications afin de le garder à jour. Le cahier des charges est un bon complément à la charte institutionnelle pour la reconnaissance de l'engagement et la responsabilité de la personne chargée de s'y tenir. Les mots bénévoles et cahier des charges ne sont donc pas incompatibles. De cette manière, le bénévole sait dans quoi il s'engage et son investissement est d'autant plus fiable.

- *Valoriser le travail des membres*

Pour finir, il est important que le travail de chacun des bénévoles soit revalorisé. Pour ce faire, dans une petite structure comme Eden, il est possible de remercier les gens directement en fin d'AG ou à l'occasion d'un événement tel qu'un souper de soutien. Lors de la présentation d'un projet dont cette personne est responsable, il ne faut pas hésiter à énoncer son nom ou même lui laisser la parole. Pour rappel, le cadre associé permet de ne pas être jugé quant à la manière et peut représenter une opportunité pour certains membres de développer des compétences personnelles. Un cadeau selon l'ampleur du travail, telle une petite attention, suffit parfois pour reconnaître le travail effectué. Ce sont les petites attentions qui permettent parfois de reconnaître la fonction du membre et de valoriser son engagement. Qui plus est que l'apport de compétences assure la pérennité de l'association.

6.3.2 Recherche de fonds

- *Connaître les profils des mécènes*

Les mécènes constituent la source des recettes encaissées permettant à l'association d'accomplir sa mission. Il est possible de catégoriser les mécènes d'après certains critères

⁸⁵ Grégoire Schmidt a d'ailleurs énoncé le nom de certains employés pouvant avoir le potentiel d'assurer un poste à responsabilités vis-à-vis de la collaboration des deux ONG.

communs. Ainsi, afin que chaque campagne de recherche de fonds soit optimisée, il faut la personnaliser selon les cibles préalablement définies par l'association. Pour ce faire, le comité de campagne doit identifier les attentes et motivations des donateurs potentiels et adapter leur approche selon le profil type établi. Les moyens de communication doivent notamment être adaptés selon les caractéristiques de la catégorie de mécène choisie afin de concevoir une ouverture à leur égard.

- *Prioriser les valeurs sûres*

Les deux associations avaient chacune des méthodes de collecte de fonds différentes. Dans un premier temps, le comité doit maîtriser et optimiser les systèmes de recherche de fonds existants ou utilisés auparavant. En effet, mieux vaut améliorer et consolider ce qui a été fait jusqu'à maintenant que de voir trop grand tout de suite, et délaissé les systèmes qui ont su faire leurs preuves au fil des années. (Bardout & Ruchaud, 1995)

- *Obtenir le label de qualité Zewo*

Le label de qualité Zewo crédibilise l'association aux yeux des donateurs en tant qu'OBNL sérieuse qui utilise les dons de manière efficiente. La confiance établie entre le donateur et l'association est d'autant plus forte. Afin d'obtenir ce label, l'ONG Eden doit répondre à certaines exigences et respecter les 21 normes Zewo. Le contrôle s'effectue par la Fondation Zewo, reconnue comme institution compétente dans le domaine du monde associatif suisse. Elle certifie les OBNL grâce à une procédure en six étapes. De plus, les associations labélisées sont répertoriées dans le réseau Zewo, ce qui constitue une opportunité pour la recherche de fonds. (Fondation Zewo, s.d.)

- *Envisager des méthodes alternatives*

Il existe aujourd'hui des méthodes qui sont très différentes de ce qui était fait auparavant dans le monde associatif. L'être humain fait preuve d'une plus grande ouverture d'esprit. Par exemple, les demandes de legs sont de plus en plus fréquentes. Elles permettent aux personnes souhaitant participer à une œuvre, mais avec des moyens financiers actuellement restreints, de pouvoir le faire. De plus, cela pourrait être un moyen pour que l'association dispose d'une fortune sur laquelle il serait possible, dans un idéal absolu, de vivre, ce qui reste relativement rare (S. Martin Pfister, CP, 5 juin 2018). La méthode du crowdfunding est très tendance pour les entreprises et se développe dans le monde associatif. Pour ces deux types de recherche de fonds, la communication doit s'appliquer à être très transparente.

6.3.3 Gestion financière

- *Communiquer de manière claire et précise*

La communication des états financiers est importante. Lors des deux dernières assemblées, le budget ne figurait pas à l'ordre du jour. La transparence est un principe vivement recommandé dans le domaine associatif. Bien qu'énoncé par oral lors de la dernière assemblée, il serait judicieux de le présenter aux membres à l'aide d'un support afin de donner la possibilité aux membres de s'exprimer à ce sujet et ainsi participer activement à la réflexion. Les chiffres permettent aussi à l'assemblée de prendre conscience de l'efficacité de la gouvernance. La présentation des comptes et du budget doit être claire et précise. L'AG est composée de différents profils de personnes. Evidemment, tous les membres ne sont pas issus d'un domaine permettant d'interpréter aisément les chiffres. Il faut s'assurer de la bonne compréhension des chiffres présentés en particulier pour les membres du comité, car ils détiennent des responsabilités financières. Les documents doivent être accessibles à tous⁸⁶. D'autant plus que c'est un professionnel qui est responsable aujourd'hui des comptes de l'association. De par sa profession, ce qui peut lui paraître simple ne l'est pas forcément pour tous. Il faut faire ressortir l'essentiel et ne pas oublier que c'est une cause humaine et non financière qui réunit l'assemblée. La tenue de la comptabilité doit être la plus simple possible. Des graphiques peuvent être un bon moyen de présenter l'affectation des ressources financières.

- *Mettre en place des tableaux financiers*

Il peut être utile de standardiser tout ce qui est lié à la gestion financière. Certains donateurs sont sensibles à investir dans une association dont l'avenir est assuré. Des tableaux financiers peuvent devenir des outils de communication externe pour la recherche de fonds. Pour tout ce qui concerne la gestion financière, des tableaux types fonctionnels et adaptables participeraient à assurer la pérennité de l'association notamment en cas de passation de la fonction de trésorier.

- *Prendre en compte le bilan financier de la Bergerie de Dieu*

Finalement, le budget de l'ONG Eden devrait prendre en compte les états financiers de l'ONG béninoise. En poursuivant le but de solidifier les activités de l'ONG Eden sur le long terme, il faut d'abord s'assurer de la santé financière du CAPE qui bénéficie de la plupart de l'argent récolté en Suisse.

⁸⁶ Les comptes étaient sous forme de Winbiz, établir un canevas plus accessible à l'avenir serait judicieux pour que tous puissent participer.

6.3.4 Gestion de projets

- *Respecter les différences culturelles*

Tous les projets de l'ONG Eden consistent en des améliorations ou des nouveautés pour l'orphelinat au Bénin. Le Conseil d'administration devrait être intégré dans la gestion de projets. Leur consultation paraît indispensable pour garantir le respect des traditions locales et des us culturels. Depuis la reprise de l'ONG Eden par le nouveau comité, cela n'a pas toujours été le cas. A des fins utiles durant la réfection des dortoirs d'une partie des orphelins, le comité suisse a temporairement demandé à celui du Bénin de placer les garçons dans le même bâtiment que celui des filles. Cela pose un problème sur place au niveau culturel, mais les Béninois, étant tributaires d'une intervention externe, ils ont accepté et suivi les ordres donnés. En intégrant le Conseil d'administration dans les réflexions finales des projets, cette manière de faire permettrait d'éviter ce genre de situation qui peut à long terme détériorer les relations entre le Bénin et la Suisse. De plus, Ferdinand et son équipe supervisent eux-mêmes les travaux sur place afin de ne pas recevoir d'ordres qui leur soient donnés. Ils devraient être consultés pour garantir assez de souplesse dans la manière de faire⁸⁷.

- *Utiliser les projets de manière éducative*

Parfois, les Béninois ont des projets qui peuvent paraître contreproductif pour le CAPE. Cependant, il faudrait veiller à leur laisser une marge d'indépendance au risque qu'ils ne deviennent de simples spectateurs de leur propre œuvre. Comme expliqué, certaines activités accessoires ont été mises en place au sein du CAPE ou à proximité, notamment dans le but d'obtenir d'autres revenus que ceux provenant de la Suisse. Il est clair que ces montants restent dérisoires à côté de ceux collectés en Suisse. De plus, certaines activités ont dû être stoppées pour des raisons d'hygiène ou de moyens. C'est dans ce type de projets locaux que peut intervenir le comité suisse. Il peut s'assurer du respect des obligations de la structure et donner un sens ou une utilité à ces activités. Il faut envisager la possibilité d'intégrer les enfants dans ces activités secondaires, tout comme dans certains petits travaux, à des fins formatrices. Bien que l'apport financier reste modeste, il ne faut pas négliger l'apport éducatif qui entre dans la mission que se sont donnés les comités. Les enfants pourraient apprendre auprès des artisans ou des ouvriers. Ils seraient sensibilisés à certains aspects de la vie et pourront les utiliser ou comprendre lors de leur intégration dans la vie en société⁸⁸.

- *Divertir les enfants*

Pour finir, dans tous les projets décrits lors des entretiens, peu de projets participent au

⁸⁷ Lors des différents échanges avec des personnes clés de l'association, il en ressort une forte appréhension à ce que les Béninois deviennent des « assistés ».

⁸⁸ Ce fut le cas lors de l'installation des poubelles dans l'enceinte du centre.

divertissement des orphelins. La plupart des projets sont axés sur le confort ou sur leur développement éducatif et scolaire. Ces orphelins restent en premier lieu des enfants. Il a été relevé que les Européens avaient beaucoup plus la culture du divertissement que les Béninois. Ainsi, il pourrait être bien de développer des projets participant à l'épanouissement des orphelins en les stimulant de manière ludique. Cela fait d'ailleurs partie de l'éducation.

- *Rester modeste dans l'élaboration des projets*

L'ONG Eden a plusieurs projets en développement. Le comité doit faire attention à la démultiplication de ceux-ci et éviter de se perdre de projet en projet. Il doit absolument s'assurer de leur valeur ajoutée en effectuant un dossier (Martin Pfister & Levrat-Pictet, 2017, p. 123).

6.3.5 Communication

- *Communiquer en toute transparence*

Le principe de transparence est fondamental dans la gestion d'une OBNL. Lors de transmission d'informations, qu'elle soit à l'interne ou à l'externe, elle se doit d'être effectuée en toute honnêteté. Même si certaines informations sont propices à soulever d'éventuelles remarques ou complications, c'est une force pour une association d'être transparente. Cette méthode évite que les membres ou autres parties prenantes aient l'impression d'être manipulé. Dans le cadre de l'ONG Eden, les informations concernant les enfants se doivent d'être complètes, notamment avec les parrains. Ceci permet d'assurer une relation de confiance avec ces derniers. (Chenaux, et al., 2005)

- *Utiliser des documents*

Conformément à certaines autres recommandations, l'utilisation de documents est conseillée dans la communication générale. Divers documents existants ou à préparer dans le cadre de la restructuration sont d'excellents supports de communication. Ce sont des documents qui regroupent des éléments forts de l'association et qui apportent de la crédibilité aux actions menées.

- *Faire preuve de dynamisme*

Le dynamisme permet de capter et d'entretenir l'attention des tiers à l'égard de l'association. Cet aspect concerne tous les moyens de communication choisis dans la stratégie. La régularité des communications est importante pour donner un visage dynamique à l'association. En ce qui concerne Facebook ou les RS en général, l'activité régulière de la page de l'ONG Eden doit être garantie par le biais d'une personne responsable. Une page inactive peut détériorer rapidement l'image de l'association.

CHAPITRE 7 – LIMITES

7.1 COLLECTE DES DONNEES

La fusion des deux associations étant récente, le nouveau comité n'est pas en possession de tous les documents institutionnels des deux anciennes structures. La collecte des données en a donc subi les conséquences, car la prise de contact avec les différentes personnes nécessaires n'a pas toujours été facile. Il peut être relevé que des personnes qui se sont retirées des activités pour s'adonner à d'autres occupations ou à leur vie privée. D'autre part, l'ONG Eden reste une association composée uniquement de bénévoles. Les membres sont donc occupés par leur vie professionnelle. Leurs activités au sein de l'ONG Eden ne sont que secondaires. Leur disponibilité à collaborer en va de même. De plus, certaines données n'étaient pas recevables pour différentes raisons. Par exemple, quelques informations ont été divergentes d'une personne à l'autre. De ce fait, des détails chiffrés ont été ôtés des analyses ou des propositions pour ne pas représenter des valeurs potentiellement erronées.

7.2 QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

L'idéal aurait été de pouvoir proposer un questionnaire quantitatif dans le but de comprendre le comportement des donateurs et d'établir une stratégie de recherche de fonds adéquate en fonction des cibles définies. Pour ce faire, il faudrait que l'ONG Eden intègre un réseau d'associations ou établisse une collaboration avec l'un de ces réseaux. En effet, cela permettrait d'établir la stratégie de recherche de fonds en visant correctement les personnes.

7.3 LIVRABLES

Les objectifs de ce travail tendent vers la définition des aspects structurels et fonctionnels. Ainsi, toutes les propositions de documents ou de démarches à effectuer ne sont pas livrées avec ce document. Cependant, durant les différentes analyses, des ébauches ont été effectuées pour certains documents recommandés : charte institutionnelle, cahier des charges et modifications de statuts. N'étant qu'à l'état de brouillon, ces documents ne peuvent être ajoutés comme annexes à ce travail. Cependant, l'auteur se porte volontiers à disposition du mandant pour lui en faire la présentation ou pour les lui transmettre.

CHAPITRE 8 – RISQUES

Chaque méthode est accompagnée de son lot de risques. Lors d'une restructuration, le 1^{er} risque est la perte des valeurs liées notamment aux RH, à la divergence des procédures et aux différents intérêts entre les deux parties. Il faut être attentif et conscient de cet axe pour limiter les pertes de savoir, de connaissances et d'expériences découlant tant d'une association que de l'autre. Bien entendu, l'élaboration de ce travail n'aurait pas été possible si la décision n'avait pas déjà été prise et ce risque principal identifié. Dès lors, l'important dans cette restructuration est de faire en sorte qu'il y ait un gain plus élevé que la perte de valeur et que l'avenir laisse place qu'à une continuité et une amélioration des activités. (Bahar, 2004)

8.1 POINT DE VUE

L'approche d'intégration de la nouvelle structure de l'ONG Eden proposée dans ce travail demande une attention particulière sur le positionnement du point de vue. Afin d'effectuer les différentes analyses de manière optimale, il est nécessaire de bien se placer du point de vue de l'ONG Eden et non de celui de l'ONG la Bergerie de Dieu ou même du personnel de l'orphelinat. En effet, le risque est élevé de prendre en compte les intérêts ou motivations des acteurs se trouvant au Bénin puisque ce sont eux qui côtoient les enfants et vivent sur place. Bien que la finalité soit la même pour les deux ONG, leurs activités sont complètement différentes et donc leurs moyens et outils de travail à mettre en place aussi. De plus, il est nécessaire de bien dissocier les influences sur l'ONG Eden et non sur l'orphelinat. Cela n'empêche pas qu'Eden peut mener une réflexion sur les outils nécessaires pour le développement de la structure au Bénin. Cependant, dans le cadre de la restructuration ci-présente, ce risque doit être pris en considération.

8.2 INTERPRETATION

Dans le cadre de ce travail, des entretiens ont été menés tant avec des personnes en Suisse, et également avec des Béninois lors d'un voyage organisé. Il est évident que la visite de l'orphelinat et la rencontre des personnes clés a permis d'ajouter une grande plus-value à ce travail. Néanmoins, le Bénin et la Suisse sont deux pays culturellement très différents. De ce fait, il existe un réel risque concernant l'interprétation des échanges avec les Béninois. Que ce soit par la signification des mots ou par l'expression, les informations collectées et utilisées peuvent être potentiellement erronées.

8.3 PROFESSIONALISATION

Une telle approche est plus systématique que ce qui a été fait jusqu'à maintenant notamment pour les membres de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu ». Il y a un souhait de professionnalisation de la structure par les membres du nouveau comité. Cependant, le comité doit faire attention à ne pas tomber dans l'excès et familièrement d'y laisser leur « défaut professionnel » prendre le dessus. La finalité de l'organisation reste une action sociale. Un juste équilibre doit être trouvé dans la formalisation de la stratégie de management de l'association et la politique d'engagement. Il est indispensable de garder en ligne de mire de rester simple et claire que l'association soit accessible à tous. L'ouverture d'esprit et la transparence sont deux principes nécessaires notamment pour soulever les barrières culturelles. En revanche, il est incontestable que formaliser permet de gagner du temps et professionnaliser permet d'assurer la pérennité de l'association. Le risque reste marqué d'autant plus que le nouveau comité est composé d'une majorité de membres entrepreneurs dans leur vie au quotidien et cela s'est ressenti dans les entretiens ou les discussions avec eux. Il faut faire attention aux termes utilisés qui ne sont pas adaptés au monde associatif.⁸⁹

8.4 DECISIONS STRATEGIQUES

Depuis la fusion, le nouveau comité a d'ores et déjà pris certaines décisions stratégiques pour le développement de l'ONG Eden. Lors des analyses effectuées dans ce document, certains risques concernant ces décisions ont pu être relevés :

- *Multiplication des recherches de fonds*

La diversification des recherches de fonds est intéressante pour mettre le plus de possibilités de son côté. Cependant, il faut faire attention à ne pas se diversifier trop vite. Il est préférable pour le nouveau comité de se focaliser sur les pistes existantes de collecte de fonds. Une fois, ces moyens optimisés et maîtrisés, le comité peut se concentrer sur la mise en place de nouveaux systèmes permettant de renchérir les caisses.

- *Budget 2018*

Dans une optique d'évolution, le budget s'est vu doublé depuis la fusion. En 2017, un peu plus de 50'000 CHF a été encaissé et le budget 2018 proposait un chiffre d'affaires de 100'000 CHF. Dans un sens, cela paraît logique au vu de la fusion qui réunit les recettes de deux associations. Mais de l'autre, et pour rappel, les deux associations étaient en déclin et les

⁸⁹ Par la prise de pouvoir ou de se focaliser sur le fait de monter en puissance pour reprendre les termes entendus lors d'entretiens.

chiffres illustraient bien cela aussi puisque le bilan des deux entités était mauvais avec des baisses de recettes de plus en plus prononcées chaque année. Finalement, sans nouvelle stratégie de recherche de fonds, ce budget ne pourrait être atteint. Comme présentés dans ce travail, les deux domaines que sont la recherche de fonds et la gestion financière sont étroitement liés. En étant trop gourmand et pas assez réaliste, le risque est de décrédibiliser l'association aux yeux des mécènes ce qui aurait des conséquences sur la viabilité de l'association.

- *Parrains*

En assemblée, c'est le rôle du président de parler de manière universelle pour tous de rallier tout le monde à la même cause (Collaud, 2009) Principalement, en ce qui concerne l'aspect ecclésiastique réduit. Il y a un certain risque que la fusion récente incite certains parrains à arrêter leurs mensualités puisqu'ils ne font plus partie de ce cadre et de cette communauté ecclésiastique. Les parrains restent les mécènes des fonds les plus importants au vu de leur régularité et garantissent ainsi une pérennité et une stabilité à l'association. De plus, par le passé, certains parrains ont essayé de passer à côté du système et de contacter en direct les enfants par l'orphelinat. Malheureusement, cela n'a conduit qu'à de mauvaises expériences⁹⁰.

- *Dépendance financière*

À ce jour la structure béninoise est dépendante financièrement de l'ONG Eden. Une stratégie dirigée à long terme devrait être établie vers un principe d'indépendance au moins pour ce qui concerne les frais quotidiens d'alimentation et de logement des enfants. Les associations ayant été déjà à bout de souffle une première fois, rien ne peut garantir totalement que cela ne se reproduise pas. Comme expliqué, Eden étant le bailleur de fonds principal, et indispensable aujourd'hui, c'est un risque conséquent pour le CAPE. Eden subit une sorte de pression vis-à-vis de la dépendance financière notamment de l'ONG béninoise. L'indépendance est un gage de pérennité pour l'association. Néanmoins, c'est une notion qui se doit d'être relativisée puisqu'elle fait partie du quotidien économique de toute structure, mais rien n'empêche d'établir un comportement financier permettant de subvenir au minimum de besoins en cas de situation de crise et éviter que l'association en soit trop fragilisée (S. Martin Pfister, CP, 5 juin 2018).

⁹⁰ Sylvia Brocard a tenu à expliquer cela lors d'un entretien, car c'est un point très sensible dont elle souhaite prendre le temps d'échanger prochainement avec le nouveau comité (Cf. annexe X).

CONCLUSION

Eden dispose d'un grand potentiel de développement en s'appuyant sur ses années d'activités et ses bases solides. A l'avenir, cette association doit rester informée des évolutions de son environnement afin de pouvoir en tirer des bénéfices. La fusion est un tournant pour l'association dont sa gouvernance doit en faire un tremplin pour la suite. Il existe un nombre exponentiel d'associations et l'ONG Eden doit se positionner comme une association fiable et dynamique. Sa réputation peut lui garantir aussi un attrait pour de nouveaux potentiels membres ou donateurs, acteurs clés pour l'évolution de l'association.

De par sa petite structure, Eden détient un avantage non négligeable en un principe de proximité. Afin d'assurer sa pérennité, Eden se doit d'entretenir les diverses relations qui se trouvent au sein de son activité tant en Suisse qu'avec le Bénin. Néanmoins, une marge de manœuvre doit toujours être laissée aux personnes étant sur place. Ce sont ces personnes qui participent activement à donner un cadre aux orphelins. Leurs perspectives et celles de l'association Eden doivent être en adéquation. Finalement, toutes les forces ne sont pas définitivement acquises. Il y a lieu de les entretenir, surtout les relations humaines.

Il est évident qu'une stratégie doit être établie pour restructurer le nouveau visage de l'association, profiter de cette fusion pour donner un nouvel élan à l'association et surtout pour éviter qu'Eden soit à nouveau à bout de souffle. La motivation première se trouve dans le regard des enfants, il est nécessaire d'établir régulièrement le contact avec eux pour ne pas perdre le fil de la mission. Les enfants mangent, dorment et se divertissent principalement grâce aux dons provenant d'Eden. Le plus grand cadeau que peut donner Eden aux enfants est de l'amour, c'est ce dont ces enfants sont privés au quotidien. Tous les moyens mis en œuvre doivent être dirigés dans l'optique d'offrir un sentiment d'être aimé aux enfants qu'ils garderont en eux dans l'avenir. Ils n'ont pas eu la chance de recevoir cela dans leur cadre familial. *Quel enfant peut s'épanouir sans se sentir aimé ?* Leurs propres descendances hériteront eux-mêmes de cet amour, car une fois ce sentiment ressenti, il est impossible de ne pas souhaiter cela à son prochain.

RÉFÉRENCES

- Afreak ; Bénin on web. (2017). *Bénin tourisme - Découvrir*. Récupéré sur Bénin tourisme: <http://www.benin-tourisme.com/culture/marches/marche-de-dantokpa>
- Association Enfants des Collines. (2017). *Activités - Au Bénin*. Récupéré sur Enfants des Collines: <http://enfantsdescollines.ch/au-benin/>
- Association Saint-Camille. (2016, Octobre 21). *Inauguration du centre de Tokan*. Récupéré sur Site officiel de l'Association Saint-Camille: <https://www.associationsaintcamille.org/inauguration-centre-de-tokan/>
- ASVB. (2013). *Projets - Les projets en cours*. Récupéré sur Association de Solidarité avec les Villages du Bénin: <http://asvbenin.ch/projets/projets-en-cours/>
- Auzias, D., Labourdette, J.-P., Tharreau, B., Fontaine, S., Brevillac, B., & alter. (2016). *Petit futé Bénin 2017*. Paris: Les Nouvelles Editions de l'Université.
- Bahar, R. (2004). *Le rôle du conseil d'administration lors des fusions et acquisitions - Une approche systématique*. Genève: Schulthess Médias Juridiques SA.
- Baraque SOS Vidomegon. (2016, Juin 10). *Baraque SOS Vidomegon*. Récupéré sur Vimeo: <https://vimeo.com/170184485>
- Bardout, J.-C., & Ruchaud, S. (1995). *Guide du dirigeant d'association*. Paris: Editions du Seuil.
- Bastian, O. (2010). *Délégation de compétences et répartition des tâches au sein du conseil d'administration - Rôles du conseil d'administration, de ses comités et de l'assemblée générale*. Lausanne: Ceditac.
- bénévolat-Vaud. (2011). *tout sur bénévolat-vaud*. Récupéré sur bénévolat-vaud: <https://www.benevolat-vaud.ch/tout-sur-benevolat-vaud/tout-sur-benevolat-vaud>
- Bien commun & Charte de la Terre. (2015, Septembre 22). *A quoi sert une charte sociale ?* Récupéré sur Bien commun & Charte de la Terre: <https://biencommunchartedelaterre.wordpress.com/2015/09/22/a-quoi-sert-une-charte-sociale-soft-law/>
- CEC Emilie-Giroud. (2018). *Pourquoi le Bénin*. Récupéré sur Collège et Ecole de Commerce Emilie-Giroud: <https://edu.ge.ch/site/emilie-gourd/pourquoi-le-benin/>
- Centre d'accueil - Genève International. (2009-2018). *Service ONG - Création-Transfert*. Récupéré sur CAGI: <https://www.cagi.ch/fr/service-ong/creation-transfert.php>
- Chancellerie fédérale suisse (CPO). (2004). *RO 2004 2617*. Berne: Chancellerie fédérale.
- Chenau, J.-L., Dessemontet, F., Duc, N., Ferrari, P., Heinzer, B., Noël, Y., . . . Wyler, R. (2005). *Coopération et fusion d'entreprises*. Lausanne: Ceditac.
- Collaud, M.-C. (2009). *Comment créer et animer une association*. Lausanne: Réalités sociales.
- Comité international de la Croix-Rouge. (s.d.). *Qui sommes-nous ? - Histoire*. Récupéré sur Comité International de la Croix-Rouge: <https://www.icrc.org/fr/qui-nous-sommes/histoire>
- Comité suisse pour UNICEF. (s.d.). *Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant*. Zürich: Comité suisse pour UNICEF.
- Comité Tiers Monde. (2012). *Nos actions au Bénin : santé, social, éducation-formation*. Récupéré sur Association humanitaire Comité Tiers Monde Isigny Carentan: <http://www.comitetiersmonde.org/2015/06/nos-actions.html>
- Confédération suisse. (1907). *Code civil suisse*. Berne: Chancellerie Fédérale.
- Confédération Suisse. (2017). *Stratégie de coopération suisse au Bénin 2017 - 2020*. Berne (Suisse): Département Fédéral des Affaires Etrangères.
- Confédération suisse. (2018, Mai 22). *La Suisse et le Bénin - Nouveautés*. Récupéré sur Confédération suisse: <https://www.eda.admin.ch/countries/benin/fr/home/actualite/nouveautes.html/content/countries/benin/fr/meta/news/2018/mai/presidenttalonensuisse>
- Confédération suisse. (2018, Mars 1). *Le fonctionnement du registre du commerce*. Récupéré sur Confédération Suisse - Portail PME: <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/creation-pme/creation-entreprise/registre-du-commerce.html>
- Conseil de l'Europe. (1950). *Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales*. Rome: Secrétariat du Conseil de l'Europe.
- Conseil de l'Europe. (2018). *Liste complète - Détails du Traité n° 134*. Récupéré sur Conseil de l'Europe: https://www.coe.int/fr/web/conventions/full-list/-/conventions/treaty/124?_coconventions_WAR_coeconventionsportlet_languageId=fr_FR
- Département fédéral des affaires étrangères. (2002, Février 10). *Confédération Suisse*. Récupéré sur Confédération Suisse: <https://www.eda.admin.ch/missions/mission-new-york/en/home.html>

- Département fédéral des affaires étrangères. (2017). *Straégie de coopération suisse au Bénin*. Berne: Confédération suisse.
- Direction des relations à la population. (2016). *La coopération entre associations : un guide pour se lancer*. Val-de-Marne: Conseil départemental du Val-de-Marne.
- Direction des relations à la population. (2016). *La coopération entre associations : un guide pour se lancer*. Val-de-Marne: Conseil départemental du Val-de-Marne.
- Direction du développement et de la coopération. (2018, Mai 04). *Développement et coopération - Bénin*. Récupéré sur Confédération Suisse: <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/pays/benin.html>
- DPI - ONG. (s.d.). *Critères d'association*. Récupéré sur DPI - ONG: <http://www.un.org/fr/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Editions Larousse. (s.d.). *Dictionnaire de français*. Récupéré sur Larousse: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais>
- Equilibre Formation. (2014). *Charte institutionnelle*.
- FEDERESO. (s.d.). *Fédération genevoise de coopération - Associations membres*. Récupéré sur FEDERESO: <https://fgc.federeso.ch/node/888/associations>
- Fondation Zewo. (s.d.). *Demande le label - Aperçu de la procédure*. Récupéré sur Zewo: <https://www.zewo.ch/fr/npo/demander-le-label/aperçu-de-la-procedure>
- Fondation Zewo. (s.d.). *Les 21 normes Zewo*. Récupéré sur Zewo: <https://www.zewo.ch/fr/npo/satisfaire-aux-exigences/les-21-normes-zewo>
- Fondation Zewo. (s.d.). *Parrainage*. Récupéré sur Zewo: <https://www.zewo.ch/fr/Dons/conseils-de-dons/parrainage>
- Fondation Zewo. (s.d.). *Qui sommes-nous ?* Récupéré sur Zewo: <https://www.zewo.ch/fr/zewo/Fondation/qui-sommes-nous>
- France Télévision. (2017, Novembre 30). *France TV info - Brut*. Récupéré sur France TV info: https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/metiers/droit-et-justice/au-benin-des-enfants-sont-reduits-en-esclavage_2492355.html
- Groupe SOS. (s.d.). *La fusion d'associations*. Récupéré sur Associations Groupe SOS: <http://www.associations.groupe-sos.org/fusion-associations>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regné, P., & F., F. (2014). *Stratégique*. Pearson: Kindle Edition.
- Khün, R., & Pasquier, M. (1999). *MARKETING Analyse et stratégie*. Berne: Editions universitaires Fribourg Suisse.
- Lainé, D. (Réalisateur). (2004). *Les enfants esclaves de Cotonou* [Film].
- Le Conseil fédéral. (2017, Juillet 13). *Documentation - Communiqués*. Récupéré sur Le Conseil fédéral - Le portail du Gouvernement suisse: <https://www.admin.ch/gov/fr/accueil/documentation/communiqués.msg-id-67527.html>
- Le Conseil fédéral. (2018, Juin 23). *Convention relative aux Droits de l'enfant - Droit international public général - Le Conseil fédéral*. Récupéré sur Le portail du Gouvernement suisse: <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/19983207/index.html>
- Leroux, N. (2010). *La condition juridique des organisations non gouvernementales internationales*. Bruxelles: Etablissements Emile Bruyant & Editions Yvon Blais.
- Manager GO! (2008-2018). *Gestion de projets - Définitions - Cycle de vie d'un projet ?* Récupéré sur Manager GO!: <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/glossaire/cycle-de-vie-d-un-projet>
- Mandat international. (1997-2018). *Guide pratique pour les ONG*. Genève: Mandat International.
- Marketing Stratégique. (2005-2011). *La Pyramide de Maslow*. Récupéré sur Marketing Stratégique: <http://www.marketing-strategique.com/Pyramide-de-Maslow.htm>
- Martin Pfister, S., & Levrat-Pictet, L. (2017). *Comment gérer avec succès votre organisation sociale, culturelle ou sportive!* Fribourg: Fondation Arcanum.
- ONG Bergerie de Dieu. (2016). *Rapport d'activités de l'orphelinat Cité d'Espoir*. Tokan.
- ONG Bergerie de Dieu. (2017). *Rapport d'activités de l'orphelinat Cité d'Espoir*. Tokan.
- ONG Bergerie de Dieu. (2018). *Rapport d'activités de l'orphelinat Cité d'Espoir*. Tokan.
- ONG Eden. (2018). *Accueil - ONG Eden*. Récupéré sur ONG Eden: <https://www.eden-ong.org/>
- ONG Eden. (2018). *Historique - ONG Eden*. Récupéré sur ONG Eden: <https://www.eden-ong.org/association/historique>
- ONG Eden. (2018). *Parrainer un enfant*. Récupéré sur ONG Eden: <https://www.eden-ong.org/parrainer-un-enfant>
- ONG Eden. (2018). *Présentation*. Récupéré sur ONG Eden: <https://www.eden-ong.org/association/presentation>

- ONG Ville Refuge. (s.d.). *A propos*. Récupéré sur Beninvi Give Back: <http://beninvigiveback.com/>
- Organisation de l'unité africaine. (1990). *Charte africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant*. Addis-Abeba (Ethiopie).
- Passot, B. (2016). *Le Bénin, les hommes et leur milieu*. Paris: L'Harmattan.
- Petites soeurs des pauvres au service des personnes âgées. (2018). *Qui sommes-nous ?* Récupéré sur Petites soeurs des pauvres au service des personnes âgées: <https://petitessoeursdespauvres.org/qui-sommes-nous/>
- Présidence de la République du Bénin - [presidence.bj](https://www.presidence.bj/). (2018). *Les symboles - Le drapeau*. Récupéré sur Présidence de la République du Bénin: <https://www.presidence.bj/home/le-benin/les-symboles/le-drapeau/>
- Présidence de la République du Bénin. (2018). *Les symboles - L'Histoire*. Récupéré sur Présidence de la République du Bénin: <https://www.presidence.bj/home/le-benin/histoire/>
- [presidence.bj](https://www.presidence.bj/), P. d. (2018). *Le président - biographie*. Récupéré sur Présidence de la République du Bénin: <https://www.presidence.bj/home/la-presidence/le-president/biographie/>
- République du Bénin. (2016). *Les normes et standards applicables aux centres d'accueil et de protection d'enfants en République du Bénin*. Cotonou: République du Bénin.
- Ritimo, L. r. (s.d.). *Ritimo*. Récupéré sur Ritimo: <https://www.ritimo.org/Aide-humanitaire-et-ONG-Reperes-chronologiques>
- Salesiane Don Bosco Benin. (2016). *Vidomégons*. Récupéré sur Soeurs salésiennes de Don Bosco: <http://www.salesianedonboscobenin.org/wordpress/fr/vidomegons-2/>
- Schaller, M. (2017). Le bonheur de vouloir changer le monde. *Journal HIOB*, 1.
- Service Proj'aide - Direction des relations à la population. (2016). *La coopération entre associations : un guide pour se lancer*. Val-de-Marne: Conseil départemental du Val-de-Marne.
- Simon Sinek Inc. (s.d.). *Engage - Find your why*. Récupéré sur Start with why: <https://startwithwhy.com/>
- SOS Villages d'Enfants Bénin. (2018). *Nos activités*. Récupéré sur SOS Villages d'Enfants Bénin: <https://www.sosvillagesenfantsbenin.org/Our-Activities.aspx>
- Swissfundraising und Zewo. (2017). *Mit Spenden Grenzen überwinden*. Themenzeitung von Swissfundraising und Zewo.
- UNICEF. (2013). *République du Bénin - Projet de descriptif de programme de pays 2014-2018*. Septembre.
- UNICEF. (s.d.). *Jeunesse - UNICEF Benin*. Récupéré sur UNICEF Benin: <https://www.unicef.org/benin/youth.html>
- UNICEF Suisse. (2018). *Notre aide - Droits de l'enfant*. Récupéré sur UNICEF l'enfance aux enfants: <https://www.unicef.ch/fr/nous-aidons-ainsi/droits-de-lenfant/convention-relative-aux-droits-de-lenfant>
- Vigouroux, J. (1999). *Agir avec des ONG*. Mouans-Sartoux: PEMF.
- Virginie, S., Francesco, P., Solpne, T., Sonia, V., Caroline, L. V., & Maylis, P. (2015). *Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser*. Belgique: Ashoka.
- Virginie, S., Francesco, P., Solpne, T., Sonia, V., Caroline, L. V., & Maylis, P. (s.d.). *Le guide des 7 questions clefs qu'un entrepreneur social doit se poser*. Belgique: Ashoka.
- vitamine B. (s.d.). *VITAMINE B - Au service des associations*. Récupéré sur vitamine B: https://www.vitamineb.ch/vitamine_b/

ANNEXES

ANNEXE I : SUJET ET MANDAT DEFINITIF DU TRAVAIL DE BACHELOR

HES-SO Valais		Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor		FO.2.2.02.27.FF mob/01/06/2017	
EE	IG	TO			
X					
Filière: Economie d'entreprise, en emploi Année 2017/2018 Confidentiel <input type="checkbox"/> Non confidentiel <input checked="" type="checkbox"/>					
La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non					
Etudiant-e NOM Prénom HUG Sandy Tél. 079 689 86 49			Professeur NOM Prénom GAEMPERLE Philippe		
Mandant-e NOM (raison sociale) ONG Eden Adresse complète C/O SCHMIDT Yvonne Avenue des Morgins 7, 1213 Petit Lancy Tél. 022 792 81 57			Personne de contact NOM Prénom SCHMIDT Grégoire Fonction Vice-président Tél. 0840 112 112		
Titre du travail de bachelor Intégration de la nouvelle structure de l'ONG Eden					
Echéancier des travaux de bachelor					
➤ Formation à plein temps		<input type="checkbox"/> Variante 1 <input type="checkbox"/> Variante 2	février – juillet septembre – novembre		
➤ Formation en emploi		<input checked="" type="checkbox"/> Variante 1 <input type="checkbox"/> Variante 2	février – août septembre – janvier		
➤ Type de tentative		<input type="checkbox"/> Première tentative <input type="checkbox"/> Seconde tentative			
D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :					
<input checked="" type="checkbox"/> - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor					
<input checked="" type="checkbox"/> - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus					
<input checked="" type="checkbox"/> - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.					
<input checked="" type="checkbox"/> - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins					
<input checked="" type="checkbox"/> - que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)					
<input checked="" type="checkbox"/> - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.					
<input checked="" type="checkbox"/> - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)					
<input checked="" type="checkbox"/> - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise					

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- ☒ - Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- ☐ - Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (l'entreprise) (max. 10 lignes)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre entreprise et qu'attend-elle de votre travail de bachelor ? 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	Indiquez 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.).
4. Les objectifs du travail (min. 4 objectifs au point 4.2)	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
5. Les méthodologies (max. 10 lignes)	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur qualité ?
6. La planification	Indiquez : 6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
7. La liste des références	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.

ATTENTION

avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé,
par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e

HES-SO Valais

FE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Descriptif du mandat du travail de bachelor

1. Titre

1.1 Intégration de la nouvelle structure de l'ONG Eden

2. Le contexte (l'entreprise)

2.1 L'association Eden a été créée par un couple suisse dans les années 2000. À la suite d'un voyage au Bénin, ils choisissent de soutenir activement l'orphelinat « La Bergerie » à Cotonou. Des investissements ont été effectués pour l'agrandissement des infrastructures dans le but de subvenir aux besoins quotidiens des orphelins. Quelques années plus tard, Eden est reconnue comme ONG tant par les autorités suisses que béninoises. Parallèlement, l'association « La Bergerie de Dieu » se développe à travers le concept de parrainage de ces mêmes orphelins. Les comités des associations décident au printemps 2017 d'unir leurs forces au travers d'une même organisation. La fusion de ces deux associations vise à optimiser la pérennité des actions entreprises jusqu'à présent. Dans cette optique, il est primordial pour le nouveau comité de redéfinir les fondements de l'ONG Eden.

2.2 Dans le cadre de cette intégration, ce travail de bachelor propose une approche structurelle et fonctionnelle pour la nouvelle organisation d'Eden. Les limites et les risques ressortis de cette étude, ainsi que des recommandations, seront également présentés.

En revanche, la mise en place effective des différentes démarches proposées n'est pas comprise dans ce mandat.

3. L'état de l'art

Les mouvements solidaires sont issus de religion. Les populations chrétiennes ont commencé à aider celles les plus démunies. Les premières actions humanitaires furent lancées lors d'événements naturels qui affaiblissaient les villes ou les guerres qui les détruisaient. D'ailleurs, lors de la 2^{ème} guerre mondiale, une vague de création d'ONG surgit tout comme dans les années 80 lorsque la famine et les maladies s'intensifiaient. Aujourd'hui, il existe plus de 10 millions d'ONG dans le monde.

En Suisse, les exigences relatives au management des organisations à but non lucratif ne prennent que depuis récemment une certaine ampleur. En effet, il n'existe pas de critères de classement pour une ONG ou une loi impérative à suivre. Juridiquement, une organisation peut être définie comme non gouvernementale du moment qu'elle suit un intérêt public et que son financement provient de fonds privés. Ainsi, les méthodes de conduire une ONG sont très variées.

Cependant, les organisations se distinguent par leur taille et leurs actions. Eden est considérée de petite taille puisqu'elle réunit 25 membres dont un comité de cinq personnes et une dizaine de parrains provenant de l'ancienne association « La Bergerie de Dieu ». Ses actions sont diversifiées. La principale activité de l'association est la collecte d'objets usagés. Ces dons en nature de tiers sont envoyés au Bénin via des containers par fret maritime. Les fonds pour le paiement des frais de ses envois sont principalement récoltés lors de brocantes organisées. Parallèlement, l'association reçoit des dons en espèces qui lui permettent de financer les divers travaux de construction ou de rénovation pour l'orphelinat. La dernière activité est caractérisée par une dimension humaine. Le parrainage d'orphelins permet de mettre en contact par correspondance un Suisse, en tant que parrain, avec un orphelin béninois.

4. Les objectifs du travail

4.1 Quelle gouvernance peut convenir à la réalisation de cette intégration comprenant des aspects organisationnels et financiers ?

4.2 Les objectifs de ce travail de bachelor sont les suivants :

- 1) Réaliser un bilan des deux anciennes structures et de leur environnement à l'aide d'une SWOT
- 2) Définir le concept de la nouvelle organisation en déterminant ses aspects structurels (vision, mission, objectifs, organigramme, communication interne, etc.)
- 3) Définir les fonctions opérationnelles de la gouvernance de la nouvelle organisation (la gestion des ressources humaines (bénévoles), la gestion financière, la recherche de fonds (mécénat et sponsoring), la communication et la gestion et l'évaluation des différents projets)
- 4) Lister les recommandations, les limites et les risques à prendre en compte pour l'application de cette approche.

4.3 Ce travail de bachelor est une étude constituée de deux livrables pour l'ONG : une proposition d'intégration pour la nouvelle organisation avec ses recommandations d'application, ses limites et ses risques.

4.4 La plus-value que le mandant obtient par ce travail de bachelor est de bénéficier d'une étude globale de l'organisation. De plus, ce travail permet un gain de temps considérable pour le comité composé de personnes uniquement bénévoles. Une nouvelle vision sur l'association est l'opportunité pour intégrer de nouveaux aspects à l'organisation de l'association et de poser une critique constructive.

Finalement, la personne mandatée ayant déjà une expérience dans le domaine de l'humanitaire, elle confirme la crédibilité de son intérêt et de son engagement pour ce travail de bachelor.

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.FF
 mob/01/06/2017

5. Les méthodologies

5.1 Tout au long du mandat, je vais m'appuyer, d'après la demande du mandant, sur un guide pratique de management qui a été rédigé notamment pour ce type d'organisation. Dans le but de répondre à ma question de recherche, j'envisage les méthodes suivantes :

- étude documentaire : collecte de données, état de l'art complet sur le sujet et analyse de l'environnement
- étude qualitative : rédaction du guide d'entretien qualitatif, entretiens et analyse des données récoltées
- voyage au Bénin : visites de l'orphelinat et entretiens avec les personnes de référence sur place.

5.2 La collecte des données pour la rédaction de ce travail s'effectuera par la lecture des documents internes existants au sujet des deux associations complétée par les entretiens des personnes de référence. Pour finir, un voyage au Bénin est prévu durant ma période de recherche. Cela me permettra de m'entretenir avec les personnes de contact sur place pour obtenir leur vision des choses que je pourrais mettre en parallèle à celles obtenues en Suisse. De plus, c'est une chance pour ma part, de prendre connaissance de manière visuelle de l'orphelinat. Les données et les explications bénéficieront d'autant plus de véracité et d'authenticité.

6. La planification

6.1 Les 360 heures sont réparties d'après les étapes de mon travail énumérées au point 5. J'estime la distribution des heures de la manière suivante :

- | | |
|--|--------------|
| 1) Analyse et réalisation du bilan des anciennes structures et de leur environnement à l'aide d'une SWOT | : 80 heures |
| 2) Définition du concept de la nouvelle organisation en déterminant ses aspects structurels | : 100 heures |
| 3) Définition des fonctions opérationnelles de la gouvernance de la nouvelle organisation | : 120 heures |
| 4) Listing des recommandations, des limites et des risques | : 20 heures |
| 5) Rédaction du travail de bachelor | : 40 heures |

6.2 Les principales dates / milestones dans le déroulement de mon travail sont les suivantes :

- | | |
|----------------|--|
| 12.02.2018 | : début officiel du travail de bachelor |
| 31.03.2017 | : fin de l'étude documentaire |
| 30.04.2018 | : fin des entretiens qualitatifs |
| Printemps 2018 | : voyage au Bénin (à confirmer) |
| 01.05.2018 | : élaboration du concept dans sa globalité |
| 01.07.2018 | : rédaction du travail de bachelor |
| 13.08.2018 | : rendu du travail écrit de bachelor |

7. La liste des références

7.1 Les sources principalement utilisées dans mon travail sont les suivantes :

- Bernard Passot (2016). *Le Bénin, les hommes et leur milieu : guide pratique*. Paris : L'Harmattan.
- Sonya Martin Pfister (2017). *Comment gérer avec succès votre organisation sociale, culturelle ou sportive !* Genève : Fondation Arcanum.
- Jeanne Vigoroux (1999). *Agir avec des ONG*. Mouans-Sartoux : Publication de l'Ecole moderne française.
- Nicolas Leroux (2010). *La condition juridique des organisations non gouvernementales internationales*. Bruxelles : Bruylant.
- Mathias Rossi (2017). *Organisation [support de cours]*. Fribourg : Haute Ecole de Gestion de Fribourg.
- Alain Pillet (2016-2017). *Gestion des Ressources Humaines [support de cours]*. Sierre : HES-SO Valais/Wallis.
- Pierre-Yves Guex (2016-2017). *Gestion de projet [support de cours]*. Sierre : HES-SO Valais/Wallis.
- Vincent Grèzes (2017). *Management stratégique [support de cours]*. Sierre : HES-SO Valais/Wallis.
- Joëlle Mastellic & Nathalie Nyffeler (2017). *Etude de marché [support de cours]*. Sierre : HES-SO Valais/Wallis.
- Blaise Crettol (2017-2018). *Business eXperience [support de cours]*. Sierre : HES-SO Valais/Wallis.

Il y a plus de joie à donner qu'à recevoir...

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

**Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelor**

FO.2.2.02.27.FF
mob/01/06/2017

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Date : 21.12.2017

Signature de l'étudiante-e :

Date : 21/12/17

Signature du professeur/de la professeure :

Date : 21/12/2017

Signature du mandant/de la mandante :

Date : 08 FEV. 2018

Validation du Responsable de filière :

ANNEXE II : COMMENTAIRES DU JURY RELATIFS À L'ACCEPTATION DU SUJET & MANDAT TB 2017-2018 (EE)

06/07/2018

EE - Sujet & mandat TB 2017-2018 - Sandy Hug

EE - Sujet & mandat TB 2017-2018

Béatrice Girod Lehmann

lun. 29.01.2018 16:36

À : Sandy Hug <sandy.hug@students.hevs.ch>;

Cc : Philippe Gaemperle <philippe.gaemperle@hevs.ch>;

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté.

Cependant le jury vous demande de prêter attention aux points suivants :

- 3.1 Attention de bien indiquer vos références/sources dans votre état de l'art selon APA.
- 4.2 Vos objectifs semblent toujours ambitieux, attention à bien les délimiter
- 4.3 Bien définir avec votre professeur et votre mandant le nombre d'entretiens qualitatifs nécessaires.

Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.

Pour la suite du processus, après signature par le responsable de filière, un exemplaire du formulaire vous sera transmis. Merci de transmettre une copie à votre professeur et à votre mandant.

Votre travail de Bachelor débute officiellement le 12 février 2018. Pour cette date, les documents vous seront envoyés par poste.

Toutes les informations relatives au module du travail de Bachelor sont à disposition sur Cyberlearn.

Je reste à votre disposition pour toute question.

Cordialement,

Béatrice Girod Lehmann
Adjointe scientifique
Institut Entrepreneurship & Management

Email : beatrice.girod@hevs.ch
Tél. / Tel. : 027 606 90 94

Hes·SO VALAIS WALLIS

<http://www.hevs.ch>
www.hevs.ch/iem

Présente les lundis, mardis et vendredis.

www.masterQSM.ch



HES-SO Valais Wallis / IEM • Le Foyer • Techno-Pôle 1 •

3960 Sierre

+41 27 606 90 94 • info.iem@hevs.ch • www.hevs.ch

Be green, keep it on the screen

<https://outlook.hevs.ch/owa/#viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=AAMkADcxZjA3ZTY4LTJmMjAtNDY5Zi1hNTVhLWl0ZmJkMGJlYmFkNABG...> 1/1

ANNEXE III : STATUT D'ONG DE L'ASSOCIATION EDEN



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE
Chancellerie d'Etat

**Service du protocole
Le Coordinateur ONG**

Centre d'Accueil-Genève
Internationale
La Pastorale
Route de Ferney 106
Case postale 103
1211 Genève 20

N/réf.: AKL/vc

Monsieur
Raphaël C. MENSAH
Directeur de la coopération décentralisée
et de l'action humanitaire,
Ministère des affaires étrangères et de
l'intégration africaine,
BP 318
Cotonou
Bénin

Genève, le 20 février 2006

Concerne: statut d'ONG de l'association EDEN

Monsieur le Directeur,

Par la présente, j'atteste que l'association EDEN, régulièrement constituée le 31 mars 2004 selon le droit suisse, a été dûment enregistrée au répertoire des Organisation non gouvernementale (ONG) de la Chancellerie d'Etat de la République et canton de Genève, Confédération suisse.

Il nous apparaît que l'association EDEN/orphelinat "La Bergerie" remplit les *"conditions de signature d'un accord de siège par une ONG étrangère"* édictées par votre Ministère, s'agissant de leur versant suisse.

Nous demeurons à votre entière disposition pour toute information complémentaire.

Vous remerciant du bon accueil réservé à cette association, nous vous prions de croire à toute notre gratitude.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma considération distinguée.

André Klopmann

ANNEXE IV : ACCORD DE SIÈGE ENTRE L'ASSOCIATION NON GOUVERNEMENTALE SUISSE DÉNOMMÉE « ASSOCIATION EDEN » ET LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU BENIN



ACCORD DE SIÈGE

ENTRE

L'ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE SUISSE DÉNOMMÉE « ASSOCIATION EDEN »

ET

LE GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU BENIN

L'Organisation Non Gouvernementale dite «ASSOCIATION EDEN», ci-après dénommée « l'ONG », d'une part ; et

Le Gouvernement de la République du Bénin, ci-après dénommé « le Gouvernement », d'autre part ;

- Désireux de consolider les relations d'amitié et de coopération entre les peuples ;
- Soucieux d'harmoniser et de rendre complémentaires leurs actions conformément aux orientations et aux objectifs de développement économique, social et culturel définis par le Gouvernement ;
- Considérant la volonté manifestée par le Gouvernement d'associer les Organisations Non Gouvernementales à l'œuvre d'édification de la société béninoise ;
- Désireux de fixer le cadre juridique des activités de l'ONG au Bénin ainsi que les règles devant régir leurs rapports,

Sont convenus de ce qui suit :

CHAPITRE PREMIER : DES DISPOSITIONS GENERALES

Article premier : Le présent Accord fixe les stipulations sur la base desquelles l'ONG s'établit et exerce ses activités au Bénin.

Article 2 : L'ONG « ASSOCIATION EDEN », est une Organisation suisse dont le siège social se situe au 7, avenue des Morgins-CH-1213 Petit Lancy (Suisse).

Article 3 : L'ONG a pour objectifs essentiels :

- de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;
- de promouvoir et de protéger les droits des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile pour leur épanouissement ;
- d'apporter son appui à l'éducation, à la santé des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile, etc. ;
- d'apporter son soutien à la formation professionnelle des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile.

Article 11 : L'ONG s'engage à se conformer aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin dans la gestion de ses activités en général et dans l'administration de son personnel en particulier.

Article 12 : L'ONG s'engage à établir avant la fin du premier trimestre de chaque année un rapport annuel d'activités adressé aux Ministres en charge du plan, des affaires étrangères, des enseignements primaire et secondaire, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, de l'Intérieur et à tous autres Ministres concernés par ses activités.

Ce rapport fait le point de l'exécution des programmes de l'année précédente d'une part, et des actions à mener pendant l'année en cours d'autre part.

CHAPITRE III : DES OBLIGATIONS DU GOUVERNEMENT

Article 13 : Le Gouvernement facilite aux membres du personnel expatrié de l'ONG et à leurs familles respectives, les formalités d'entrée et de séjour en République du Bénin et la libre circulation à l'intérieur du territoire, du personnel et des biens affectés aux projets initiés par elle sous réserve des dispositions d'ordre public et de sécurité en vigueur.

Article 14 : Afin d'aider l'ONG à réaliser de façon satisfaisante sa mission, le Gouvernement s'engage à accorder l'exonération des droits et taxes, à l'entrée sur :

- les matériels et équipements ainsi que les véhicules, importés au Bénin ou acquis sur place, nécessaires à l'accomplissement de sa mission, à l'exception de la Taxe de Statistique et de la Taxe de Voirie. Les véhicules ainsi exonérés sont immatriculés dans la série réservée aux ONG ;
- le matériel technique didactique, les ouvrages importés, à l'exception de la Taxe de Voirie ;
- les matériaux destinés à la construction d'orphelinats, et de centres de formation et de perfectionnement des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;

4

Article 4 : Elle a établi des liens de partenariat avec l'Organisation Non Gouvernementale béninoise la « Bergerie de Dieu », un centre socio - professionnel et d'éducation des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile à Cotonou.

Article 5 : Les domaines d'intervention de l'ONG sont les suivants :

- l'éducation primaire et secondaire des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;
- la formation professionnelle des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;
- les soins de santé primaire aux enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile et aux populations environnantes ;
- l'élevage des petits ruminants, des porcins et des lapins, etc.

CHAPITRE II : DES OBLIGATIONS DE L'ONG

Article 6 : L'ONG s'engage, conformément aux objectifs définis dans ses statuts et en harmonie avec les priorités nationales, à mobiliser les ressources humaines, financières et techniques nécessaires à l'appui des projets et programmes de développement initiés et exécutés par les populations des zones rurales et urbaines du Bénin.

Article 7 : Aux fins de la réalisation de ses projets et programmes de développement, l'ONG s'engage à coopérer avec les structures nationales et locales (organismes privés, ONG, associations, collectivités locales) chargées du développement et intervient en respectant les priorités et les besoins des communautés concernées.

Article 8 : L'ONG s'engage à assurer le financement de ses activités et programmes en République du Bénin. Elle peut néanmoins solliciter une contrepartie (participation locale) de la population cible et recevoir des subventions, dons et legs de toute personne physique ou morale, publique ou privée.

Article 9 : L'ONG recrute, engage et gère librement son personnel local et expatrié.

Article 10 : Les agents recrutés par l'ONG et mis à la disposition des services publics sont soumis aux devoirs et règles de discipline applicables au personnel de l'administration concernée.

3

Article 18 : Le présent Accord est conclu pour une période de cinq (05) ans renouvelable par tacite reconduction.

Article 19 : Tout différend entre le Gouvernement et l'ONG relatif à l'interprétation ou à l'application du présent Accord, ou de tout autre Accord additionnel, sera, s'il n'est pas réglé à l'amiable ou par tout autre mode de règlement agréé par les deux Parties, soumis aux juridictions béninoises.

Article 20 : Le présent Accord entre en vigueur à compter de la date de sa signature par les deux Parties. Chacune des Parties signataires peut le dénoncer après avoir informé l'autre partie, par écrit, de son intention, au moins six (06) mois à l'avance.

Cependant, si, six mois après la signature de l'Accord, l'ONG n'a pas honoré ses engagements, cet Accord peut être dénoncé par le Gouvernement.

Fait à Cotonou, le 23 avril 2008

En deux (02) exemplaires originaux en langue française.

Pour l'Organisation Non Gouvernementale
Suisse « ASSOCIATION EDEN »

Le Président,

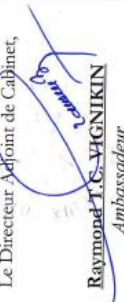


Silvio SCHMIDT



Pour le Gouvernement
de la République du Bénin

Le Directeur Adjoint de Cabinet,



Raymond T.C. MAGNINIKIN
Ambassadeur

6

- le matériel médical, produits pharmaceutiques, seringues, lits, valises destinés à l'orphelinat et autres structures d'accueil des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;

- des bibles, de la littérature chrétienne et autres cadeaux destinés aux enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;

- les vivres (lait, farine, sucre, conserves, chocolat et autres) ainsi que les effets vestimentaires destinés à l'orphelinat et autres structures d'accueil des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;

- les matériels électrique et roulant, outils informatiques (ordinateurs), machines à écrire, machines à coudre, matelas, matériels de sport, les mobiliers, appareils médico-sanitaires, appareils électroménagers, plomberie (éviers) destinés à la « Bergerie de Dieu » et à d'autres structures d'accueil des enfants orphelins, abandonnés ou en situation difficile ;

- les vaisselles (services, assiettes, casseroles, etc.)

- les effets personnels importés par le personnel expatrié dans les six (06) premiers mois de son installation, à l'exception de la Taxe de Voirie ;

- les véhicules importés ou acquis sur place par le personnel expatrié, à concurrence d'un véhicule par ménage, à l'exception de la Taxe de Statistique et de la Taxe de Voirie.

Lesdits véhicules bénéficient du régime de l'Admission Temporaire sur une période de deux (02) ans renouvelable.

Article 15 : Le Gouvernement exempte l'ONG du versement patronal sur salaire.

Article 16 : Le Gouvernement exempte le personnel expatrié de l'ONG de l'Impôt Progressif sur les Traitements et Salaires (IPTS) en cas de réciprocité avec le pays d'origine.

CHAPITRE IV : DES DISPOSITIONS FINALES

Article 17 : Les modalités d'application du présent Accord sont déterminées, le cas échéant, par des Accords particuliers, des protocoles annexes ou par des échanges de lettres.

5

ANNEXE V : TABLEAU ET MATRICE DES INFLUENCES ÉCONOMIQUES

Une échelle qualitative à cinq paliers allant de « très faible » (1) à « très fort » (5) a été choisie sachant que « très faible » signifie que l'influence en question a peu d'impact ou est d'une très faible incertitude quant à la possibilité qu'un événement survienne alors que « très fort » signifie un impact très fort ou représente une très forte incertitude qu'un événement influence les activités de l'ONG.

Type	Influence	Intensité	
		Impact	Incertitude
Politique	Politique sociale	4	3
	Stabilité politique	2	1
Economique	Prix de la main d'œuvre	5	3
	Taux de change	3	1
	Taxes douanières	4	1
Sociologique	Culture	4	3
	Effet de mode	3	1
	Evolution démographique	3	2
Technologique	Communication	4	4
	Enseignement	3	2
	Accès aux RS	4	5
Ecologique	Containers	2	3
	Collectes de dons	2	3
Légal	Code civil suisse	3	1
	Convention de protection des droits de l'enfant	3	1
	Normes et standards des CAPE	4	1

Tableau 1 – Evaluation de l'intensité de l'impact et de l'incertitude des influences macroéconomique
 Source : Données de l'auteur / Modèle PESTEL (Johnson, et al., 2014)

Les points ci-dessous se trouvant dans la partie en-haut à droite de la matrice sont appelés des « variables pivots », c'est-à-dire les influences ayant le plus grand impact sur l'environnement de l'ONG Eden. Ces dernières ont été mises « en gras » dans le tableau des influences macroéconomiques établi précédemment. Ce sont les éléments qu'il faut surveiller afin d'adapter la stratégie de l'organisation pour éviter les éventuelles menaces ou au contraire pour saisir les opportunités existantes (Johnson, et al., 2014, p. 39).

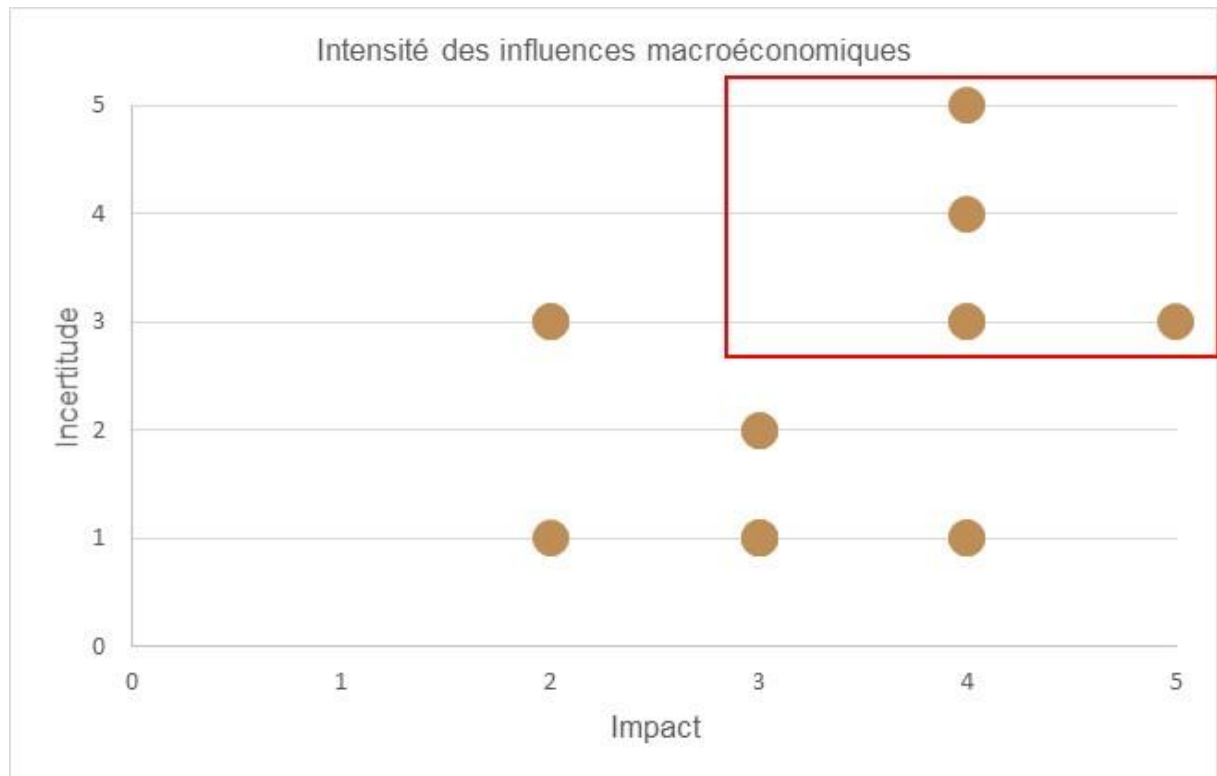


Tableau 2 – Matrice de l'intensité des influences macroéconomiques
 Source : Données de l'auteur

Pour le bilan environnemental de l'ONG Eden présenté au sous-chapitre 4.3, seuls les éléments avec un degré d'intensité pour les deux variables au-dessus ou égal à trois ont été retenues, c'est-à-dire les variables pivots.

ANNEXE VI : TABLEAU ET MATRICE DES PARTIES PRENANTES

L'intensité du pouvoir et de l'intérêt de chaque partie prenante énoncée ci-dessous a été déterminée à l'aide d'une échelle qualitative à cinq paliers allant de « très faible » (1) à « très fort » (5). Sachant que « très faible » signifie que la partie prenante évaluée est caractérisée d'un pouvoir ou d'un intérêt très faible par rapport aux activités de l'ONG Eden alors que « très fort » signifie qu'elle peut avoir un pouvoir très fort sur les activités de l'ONG ou qu'elle y apporte un très fort intérêt (Johnson, et al., 2014, p. 128).

TYPE	PARTIES PRENANTES	POUVOIR	INTERÊT	ATTENTES
INTERNES	Bénévoles	expériences et compétences 1	engagement social et réalisation de soi 1	activités utiles pour venir en aide aux plus démunis
	Conseil d'administration	propriétaire du centre d'accueil et comité opérationnel 5	mission de foi 3	dons en espèces et ressources humaines
	Comité ONG Eden	décisions stratégiques 3	aide humanitaire 4	collaboration dynamique avec le comité de l'ONG BD
	Fondateurs	expériences et compétences 1	pérennité des activités 5	le bien-être des enfants
	Membres	votations en AG 3	communauté d'aide 3	informations sur l'orphelinat évaluation positive du fonctionnement
	Personnel	formation, savoir-faire et compétences 5	mission de foi 3	meilleures conditions sociales
EXTERNES	Défenseurs	collaboration directe avec le conseil d'administration 3	aide humanitaire 4	entraide et solidarité
	Donateurs	ressources financières ou matérielles 1	aide humanitaire 4	sécurité et fiabilité de l'organisation et informations de ce qui a été fait
	Fournisseurs	ressources humaines, compétences et savoir-faire 2	travail 3	paiement des prestations
	Parents	autorité parentale 1	diminution des frais familiaux 3	accueil de leur enfant à l'orphelinat
	Parrains	ressources financières et correspondance 5	soutien d'un orphelin 4	bien-être des enfants sécurité et suivi du parrainage
	Partenaires	collaboration, compétences et ressources financières 1	aide humanitaire et valeurs d'entreprise 4	informations
	Pouvoirs publics	pouvoir législatif, exécutif et judiciaire 5	soutien de la politique sociale du pays 3	respect des normes et standards

Tableau 3 – Evaluation de l'intensité du pouvoir et de l'intérêt des parties prenantes
 Source : Données de l'auteur / Analyse des parties prenantes (Johnson, et al., 2014)

Pour prioriser l'attention que doit porter l'ONG Eden à ces parties prenantes, une cartographie a été établie permettant de faire ressortir les acteurs clés de son environnement. Pour ce faire, les points ci-dessous se trouvant dans la partie en-haut à droite de la matrice représentent ces parties prenantes influentes, soit qui ont le plus grand pouvoir et intérêt vis-à-vis de l'ONG Eden et de ses activités. Ces dernières ont été mises « en gras » dans le tableau précédent. Ce sont donc des acteurs qu'il faut intégrer dans l'élaboration de la stratégie (Johnson, et al., 2014, p. 39).

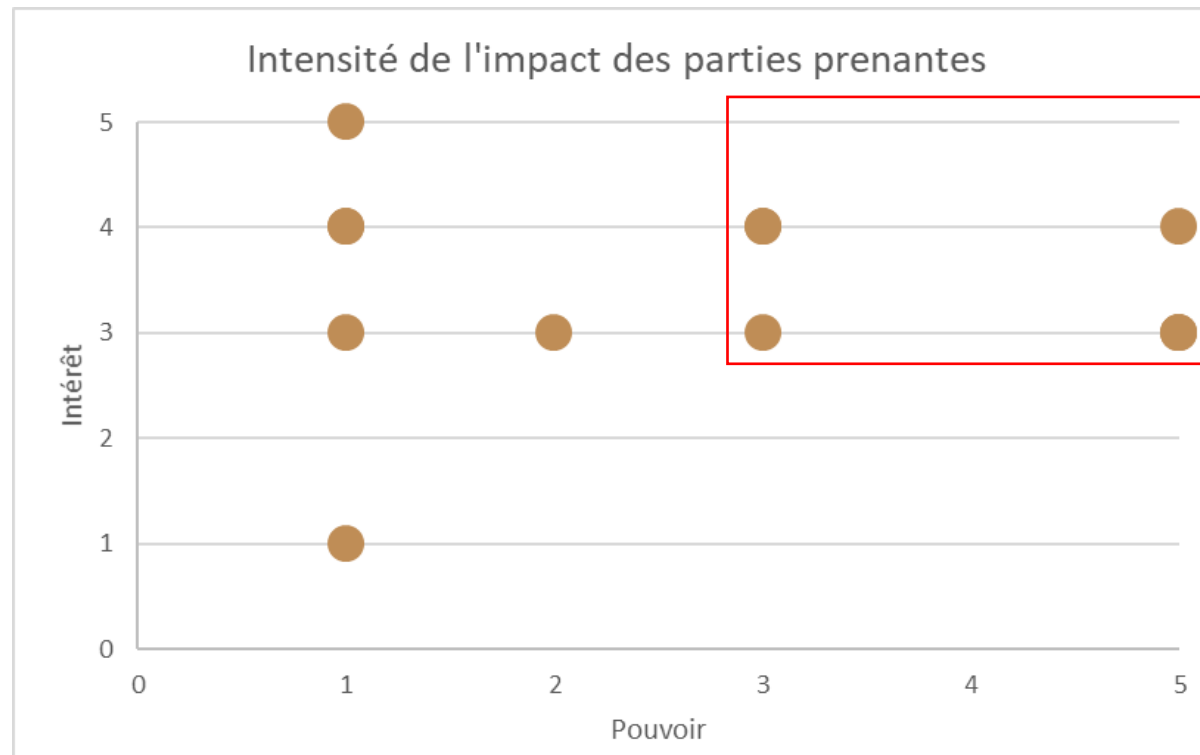


Tableau 4 — Matrice de l'intensité de l'impact des parties prenantes
 Source : Données de l'auteur

Les acteurs clés déterminés par cette matrice détiennent le pouvoir d'influencer la stratégie de l'organisation puisqu'ils ont un rapport pouvoir/intérêt élevé. Ces derniers sont donc repris pour l'établissement du bilan environnemental.

ANNEXE VII : LISTE DES HYPOTHÈSES DU BILAN ENVIRONNEMENTAL

• **Forces :**

- L'ONG Eden est le bailleur de fonds principal du CAPE ce qui est une force conséquente pour démarcher les bailleurs de fonds suisses et construire des relations de confiance avec eux. De plus, ce titre représente aussi un argument de taille pour créer des collaborations durables avec des entreprises béninoises pouvant leur garantir du travail régulièrement.
- Le nouveau comité a pour volonté d'atténuer l'aspect ecclésiastique afin d'être ouvert à un plus grand nombre de personnes bénévoles ou donatrices. Cette nouvelle stratégie peut ouvrir des portes sur des collaborations avec d'autres organisations humanitaires ou avec des entreprises souhaitant s'engager pour une cause humanitaire sans être affiliée à une religion⁹¹.
- Les expériences et connaissances des fondateurs des deux associations représentent une grande force pour la nouvelle structure de l'ONG Eden. Cela fait des années qu'une collaboration est née entre ces acteurs clés et Ferdinand. Ils ont donc le recul nécessaire pour conseiller les membres actuels de l'association dans la mise en place de la nouvelle gouvernance. Tous ont voyagé au moins une fois au Bénin où ils ont eu l'occasion de rencontrer les personnes clés sur place et visiter les infrastructures afin de déterminer les besoins. La découverte de la culture béninoise a été un avantage pour instaurer une collaboration saine et régulière⁹².
- Grâce aux compétences et expériences des bénévoles de l'ONG Eden, les projets peuvent être préparés en Suisse et supervisés sur place par le Conseil d'administration ou le personnel. Cela peut être rassurant pour les donateurs et partenaires de pouvoir prendre connaissance directement en Suisse des détails du projet et de son suivi avant d'en investir des fonds⁹³.
- Ferdinand Glaglanon est la personne clé pour l'ONG Eden. C'est lui qui est à l'origine de la création des deux anciennes associations et qui est le fondateur unique de l'orphelinat. Il a eu l'occasion de rencontrer la plupart des membres de l'association actuelle et entretient une relation régulière avec le nouveau président ce qui facilite la communication intercontinentale. De plus, son séjour en Suisse lui a permis de connaître la culture suisse ce qui aide dans les échanges actuels et affaiblit les barrières culturelles.

⁹¹ Pour rappel, « les amis de la Bergerie de Dieu », comme son nom l'indique, avaient une connotation directe avec la communauté évangéliste d'Echallens. La plupart des parrains provienne d'ailleurs de ce réseau.

⁹² Lors de la dernière assemblée générale, Sylvia Brocard, fondatrice de l'association « les amis de la Bergerie de Dieu », explique qu'elle communique au moins une fois par semaine avec Ferdinand.

⁹³ Par exemple, lors du projet du centre de santé, le président a pu relever en échangeant à ce sujet avec des connaissances que certaines contraintes légales pouvaient entraver la suite du projet.

- La fusion des deux associations est récente puisqu'elle a été officialisée en 2017. Cela représente une opportunité pour le nouveau comité d'effectuer des changements significatifs. Une communication transparente et régulière avec les bénévoles, les parrains et les fondateurs est indispensable pour entretenir les relations avec ces personnes clés pour la restructuration de l'association.
 - Le personnel du CAPE est composé majoritairement de personnes qualifiées contrairement au Conseil d'administration. Ainsi, la réactivité et la communication peuvent être facilitées en les intégrant dans certaines démarches ou projets. Ils sont notamment plus à l'aise que les membres du Conseil avec la technologie actuelle et cela peut aider pour établir une communication plus fluide entre les deux pays.
 - Le réseau relationnel des membres est un puissant outil pour mobiliser des bénévoles avec des compétences utiles dans le cadre de projets. Néanmoins, des documents de présentation doivent être constitués pour que ces personnes puissent elles-mêmes faire jouer leurs relations⁹⁴.
 - Le statut d'ONG rentre dans le système de coopération entre les Etats suisse et béninois. Ce statut crédibilise l'organisation par rapport à la recherche de fonds et l'établissement des projets. De plus, les contraintes légales sont réduites d'après l'accord de siège passé entre les deux Etats.
 - Les parrains sont d'excellents ambassadeurs pour la communication des principes de l'ONG Eden et donc pour la recherche de fonds. La correspondance entre eux et les orphelins est leur unique lien direct. Cependant, une relation de confiance doit naître entre le comité et les parrains, car le comité ne peut pas avoir une garantie sur les échanges existants. Au vu de la différence culturelle, le comité doit préalablement rendre attentif les nouveaux parrains sur certains aspects pour éviter tous points pouvant menacer les activités.
- **Opportunités :**
- Sachant que l'ONG est aujourd'hui restreinte dans ces moyens financiers, le scénario le plus favorable est que le Gouvernement de la République du Bénin puisse investir un fonds dans leur secteur social afin de soutenir financièrement des structures comme « Cité d'Espoir ». De cette manière, les fonds récoltés par l'ONG Eden ne seraient pas majoritairement injectés trimestriellement pour les besoins quotidiens des enfants. L'association pourrait se concentrer sur les infrastructures en imaginant que la participation étatique couvrirait au moins une partie des besoins financiers de base.

⁹⁴ D'ailleurs, le mentor de l'auteur pour l'élaboration de ce travail est issu du réseau du vice-président de l'ONG. En ce qui concerne les documents, lors d'un entretien, Jérôme Frasseren a fait clairement la demande d'obtenir

Inversement, au vu de la coopération entre les deux Etats, des subventions pourraient être accordées à l'ONG Eden par des institutions suisses.

- La création d'une communauté est une stratégie tendance qui correspond aux mœurs d'un certain public-cible se réunissant sur les RS pour partager les mêmes centres d'intérêts et échanger à ce sujet. Cette communauté peut attirer de potentiels nouveaux membres et peut être un outil de communication pour consolider le groupe. En outre, elle peut laisser place à l'organisation de voyages humanitaires afin que les membres puissent s'appuyer sur l'expérience les uns des autres.⁹⁵
- Une opportunité facile à prendre pour l'association est de proposer systématiquement aux bailleurs de fonds de prendre part activement aux activités de l'association sous la forme correspondante à leurs profils, soit pour les entreprises sous forme de partenariat ou de membres entreprises ou pour les personnes en tant que bénévole.
- Des collaborations avec d'autres organisations similaires peuvent être intéressantes pour le partage de compétences, connaissances et expériences.
- La politique sociale de la République du Bénin complète les activités de l'ONG Eden par des programmes et des campagnes publicitaires ayant pour but de sensibiliser la population des conditions de vie des enfants.
- La mise en place de programmes humanitaires peut être une source de recherche de bénévoles et également une réponse à la problématique du manque de personnel qualifié à l'orphelinat. A noter que les Béninois ne sont pas forcément prêts à travailler à des conditions sociales basses et préféreront même le chômage.⁹⁶
- **Faiblesses :**
 - Le comité de l'ONG Eden est aujourd'hui restreint. Une des priorités de ses membres doit être aujourd'hui de compléter son équipe afin d'éviter la surcharge de travail qui peut engendrer à moyen ou à long terme une démotivation.
 - Comme énoncé, le conseil d'administration de la structure béninoise est constitué de personnes membres de la communauté évangéliste de Ferdinand. Bien que de bonne foi, ils n'ont malheureusement pas les compétences pour mener à bien certaines activités. Ces dernières pourraient se voir diminuées pour être remises aux mains du personnel compétent. Néanmoins, cela reste une idée dont, à ce jour, le Conseil d'administration est une barrière au développement.

⁹⁵ Par sa propre expérience, l'auteur a ressenti un fort aspect communautaire lorsqu'elle a pris la parole à la dernière AG pour expliquer son voyage au Bénin. Ce fut un moment d'émotions et de partage, particulièrement avec les personnes ayant déjà eu l'occasion de rencontrer les enfants.

⁹⁶ Des échanges avec les employés ont d'ailleurs clairement posé le contexte de travail. Les employés se sentent remplis d'une mission divine, ce qui leur permet d'ailleurs de faire abstraction des conditions sociales.

- Eden est une petite association. De ce fait, elle manque clairement de notoriété, élément qui aide à attirer des bailleurs de fonds ou des bénévoles. Le président et le vice-président bénéficient d'un réseau professionnel où certaines grandes entreprises adhérant aux valeurs de l'organisation pourraient afficher clairement leur engagement en faveur d'Eden. Cela augmenterait la renommée de l'ONG et la rendrait plus fiable.
- La surcharge des classes scolaires est un réel problème aux yeux de l'ONG Eden alors qu'elle constitue une opportunité financière pour la Bergerie de Dieu. Cette différence de vision est une entrave au souhait du comité d'Eden d'améliorer la qualité de l'enseignement.
- L'ONG Eden dispose à ce jour de relativement peu de membres. Une stratégie de recrutement en lien avec la recherche de fonds doit être envisagée.
- **Menaces :**
 - La tendance actuelle pour l'engagement des personnes pour des associations est totalement dépendant de l'environnement sociétale. Le seul moyen qu'a Eden pour anticiper les problèmes liés à cela est de mettre en place une structure assurant le mieux possible la pérennité de l'association.
 - Le rapport des contrôles de la structure spécifiant certains manquements, notamment au niveau des RH, l'ONG Eden peut redouter une fermeture de l'orphelinat sur mot d'ordre de l'État pour ne pas avoir répondu aux contraintes exigées. Ce scénario surviendrait si l'orphelinat reste dans le besoin financier et s'il n'a plus les moyens d'investir dans les nouvelles RH demandées par le Gouvernement.
 - Le système médical au Bénin ne correspond pas à celui Suisse. Nombreuses sont les actions sociales qui essaient d'y remédier. Néanmoins, la santé tant du personnel que des orphelins est complètement indépendante et il est possible de mettre en place au centre de santé de l'orphelinat des consultations préventives⁹⁷.
 - Les parrains pourraient devancés l'association s'ils décidaient de subvenir eux-mêmes aux besoins de l'orphelins, soit sans l'intermédiaire de l'ONG Eden. Pour éviter ce risque, le système de parrainage se doit d'être solidement encadré. Il est indispensable d'avoir un suivi sur les relations.
 - Un compte Facebook a été créé dernièrement. Cependant, le compte est actuellement peu actif. De nos jours, il existe une réelle tendance à faire des recherches sur Facebook et de potentiels intéressés par l'ONG Eden pourraient se voir décourager par l'image renvoyée peu dynamique.

⁹⁷ Grégoire Schmidt, vice-président de la nouvelle structure de l'ONG Eden, racontait une histoire vraie concernant un enfant qui était malade. Il avait été dépité de constater que même les gouvernantes n'avaient pas vu l'enfant malade et qu'il avait gi sur le sol durant une durée inconnue.

ANNEXE VIII : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC SONYA MARTIN PFISTER DU MARDI 05 JUIN 2018

INTRODUCTION

ONG Eden : partenariat avec l'ONG béninoise « La Bergerie de Dieu » qui a la responsabilité d'un centre socio-professionnel des orphelins et enfants abandonnés à Cotonou. La mission première de l'Eden est d'apporter un soutien à cette structure par la récolte de dons en nature, en espèces et la vente organisée de produits dont les fonds servent au paiement de l'envoi de containers.

Association « Amis de la Bergerie de Dieu » : mise en place de parrainage pour le soutien des besoins quotidiens des orphelins.

Contexte : à bout de souffle, ces deux organisations ont fusionné en printemps 2017 pour réunir leurs ressources et pérenniser leurs activités.

But du travail de bachelor : apporter une proposition pour l'intégration de la nouvelle structure en répondant à la question suivante : *quelle gouvernance peut convenir à la réalisation de cette intégration comprenant des aspects organisationnels et financiers ?*

Votre guide : mon fil conducteur.

QUESTIONNAIRE

- **Questions générales :**

- Qu'est-ce qui différencie clairement la gestion d'entreprise à celle d'une organisation ?
- Dans les différentes démarches que vous proposez, quels sont les points critiques ?
- Divergence des intérêts, notamment celui religieux ?
- Nécessité de refaire les statuts ?
- Risque de la dépendance financière de l'orphelinat vis-à-vis de l'ONG Eden ?

- **Stratégie de l'organisation :**

- La vision est partagée par les Suisse et les Béninois.
- Vous recommandez d'établir une charte institutionnelle, tant pour l'organisation interne que pour la communication externe. Aujourd'hui, il n'en existe pas. Comment dois-je m'y prendre pour en établir une ? Notamment dans le cadre de cette fusion, ce qui me semble encore délicat.
- J'ai de la peine à me positionner par rapport aux autres associations faisant la même chose que nous. Quel est l'élément différenciateur de notre démarche par rapport aux autres ? On ne parle pas de concurrent...

- Le comité n'est à ce jour pas complet. Est-il mieux de composer ce comité avant d'établir la nouvelle stratégie ?

- **La gestion des ressources humaines (uniquement bénévoles) :**
 - Quelles recommandations auriez-vous pour une association uniquement composée de bénévoles ?
 - Est-il préférable de recruter des gens avant d'établir les fonctions possibles dans le comité et donc de leur laisser le choix de construire leur fonction d'après leurs compétences ? Ou conseillerez-vous tout de même de définir ces fonctions et de recruter ensuite ?
 - Organigramme ?

- **La gestion financière (par BONVIN FIDUCIAIRE) :**
 - A la dernière assemblée, il a été décidé que le budget 2018 était doublé par rapport aux années précédentes en rebondissant sur la fusion.

- **La recherche de fonds :**
 - Je vois un risque dans le fait que la nouvelle structure recherche des fonds de 4 manières différentes, notamment pour la communication :
 1. Faire un don
 2. Parrainer un enfant
 3. Devenir membre
 4. Devenir partenaire

- **La communication :**
 - Le rapport d'activité est quasi inexistant jusqu'à ce jour. Je souhaite ainsi proposer de le mettre en place vos recommandations ?

ANNEXE IX : LISTE DES PROJETS REDIGEE PAR JOSEPH MEHOU

Projets

I a) construction d'un refectoire à l'orphelinat
cité d'Esplan de S. Ors la Bergerie de S. Jean

b) Projet de formation professionnelle des enfants
dévalorisés de l'orphelinat.

c) Suivi et évaluation des anciens pensionnaires
de l'orphelinat cité d'Esplan et formation
aux métiers de l'artisanat en l'entrepreneuriat

d) Projet de recrutement de personnel spécialisé
à l'orphelinat: assistants sociaux, psychologue, sociologue,
Juriste et éducateurs spécialisés

e) construction de salle de loisirs ou de jeux au
P/ Achat de 3 terrains pour les épreuves sportives.

II a) Projet de cantine scolaire (en expérimentation)
à l'CEST

* b) projet de construction de 8 salles de classes
et d'administration scolaire + salles des professeurs
de de emplace

c) Restauration du dortoir des enfants gérants

d) Création des Centres des Arts et Métiers

3 niveaux:

① EEP + formation / peinture
art décoratif, dessins, gravures.
signe graphique -

→ BEPC + 3 et 4 - (BAC technique)

→ BAC + niveau universitaire / 3 et 4
vidéo - cinéma -

→ 3^e nat - musique -

déjà fait

- Activités génératrices de revenus (production de pains de savon artisanal)
- Equipement du service d'écographie
- Equipement du service de laboratoire
- cession de tables et bancs pour le refectoire de l'apiculat cib d'Ensi
-

ANNEXE X : LISTE DES SOURCES QUALITATIVES FOURNIES SUR CLÉ USB⁹⁸

- Notes de la soirée des parrains du 27.10.2018
- Notes des discussions avec Ferdinand Glaglanon du 20-25.04.2018
- Notes de l'entretien qualitatif avec Joseph Mehou du 23.04.2018
- Notes de la séance avec le conseil d'administration du 23.04.2018
- Notes de l'assemblée générale du 08.05.2018
- Entretien qualitatif avec Yvan Schmidt du 08.05.2018 (verbatim)
- Entretien qualitatif avec Sylvia Brocard du 16.05.2018 (verbatim)
- Questionnaire par e-mail de Christophe Bonvin du 17.05.2018
- Questionnaire par e-mail de Raphaël Glauser du 21.05.2018
- Questionnaire par e-mail d'Yvan Schmidt du 29.05.2018 (suite entretien qualitatif)
- Notes de l'entretien qualitatif avec Jérôme Frasseren du 29.05.2018
- E-mail d'Yvan Schmidt du 07.06.2018
- Questionnaire par e-mail de Lydwine Vaudan du 21.05.2018

⁹⁸ Pour des questions de confort, il a été décidé d'alléger ce rapport en proposant les entretiens qualitatifs sur clé USB.

ANNEXE XI : PLANNING INITIAL ET SES MISES À JOUR

- *Planning du 17 mai 2018*

- 12.02.2018 : début officiel du travail de bachelor
- Dès 12.02.2018 : début de l'étude documentaire
- 01.03.2018, 16h00 : *rencontre avec M. Gaemperle*
- 15.03.2018, 16h00 : *rencontre avec M. Gaemperle*
- 31.03.2017 : fin de l'étude documentaire
- Dès 01.04.2018 : début des entretiens qualitatifs et retranscription
- 30.04.2018 : fin des entretiens qualitatifs
- Printemps 2018 : voyage au Bénin (*à confirmer*)
- Dès 01.05.2018 : rédaction du travail de bachelor
- 17.05.2018, 16h00 : *rencontre avec M. Gaemperle*
- 13.06.2018, à définir : *rencontre avec M. Gaemperle*
- 13.08.2018 : rendu du travail écrit de bachelor

- *Planning du 17 mai 2018*

- Semaine 20 : terminer étude documentaire et retranscription entretien SB
- Semaine 21 : avant-propos, remerciements, introduction
- Semaine 22 : méthodologie, état de l'art, histoire et contexte
- Semaine 23 : bilan des deux organisations
- *Rencontre avec le professeur, M. Gaemperle*
- Semaine 24 : vision, mission et objectifs
- Semaine 25 : aspects structurels
- Semaine 26 : les statuts
- Semaine 27 : activités - fonctions de la gouvernance
- Semaine 28 : recommandations, limites et risques
- *Rencontre avec le professeur, M. Gaemperle*
- Semaine 29 : terminer la rédaction (*4 jours de pause – mariages*)
- Semaine 30 : relecture et mise en page (annexes), résumé managérial, conclusion (*prendre congé au travail*)
- Semaine 31 : lectures du travail (*trouver des lecteurs critiques : CF et JV ?*)
- Semaine 32 : corrections finales suite aux retours des lecteurs.

- *Planning du 13 juin 2018*

- *Rencontre avec le professeur, M. Gaemperle*
- Semaine 24 : état de l'art / contexte
- Semaine 25 : analyse de l'environnement
- Semaine 26 : la stratégie de l'organisation / gestion des ressources humaines
- Semaine 27 : la gestion financière / la recherche de fonds
- Semaine 28 : la communication / la gestion de projets
- *Rencontre avec le professeur, M. Gaemperle*
- Semaine 29 : terminer la rédaction (4 jours de pause – mariages)
- Semaine 30 : relecture et mise en page (annexes), résumé managérial, conclusion (prendre congé au travail)
- Semaine 31 : lectures du travail (trouver des lecteurs critiques : CF et JV ?)
- Semaine 32 : corrections finales suite aux retours des lecteurs.

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : l'ensemble du comité de l'ONG Eden.

Sandy Hug

